

SILVER WORKFORCE STUDIE 2023

MANPOWERGROUP TALENT SOLUTIONS



INHALT

Vorwort	3
1. Ergebnisse	4
Wesentliche Erkenntnisse	4
2. Studiendesign	5
2.1 Größe der befragten Unternehmen	5
2.2 Branchen der befragten Unternehmen	5
3. Bestandsaufnahme der Silver Workforce in den Unternehmen	7
3.1 Was schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitenden aus der Generation 50+	7
3.2 Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Beschäftigten über 50 Jahre?	7
3.3 Suchen Sie aktiv nach Arbeitskräften über 50 Jahre?	7
3.4 Welche Themen beschäftigen Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeitenden über 50 Jahre besonders?	8
3.5 Was wird Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitende über 50 Jahre am dringendsten benötigt?	9
3.6 Welche Abteilung in Ihrem Unternehmen befasst sich speziell mit Ihren Mitarbeitenden über 50 Jahre?	9
3.7 Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits spezielle Programme oder Angebote für Mitarbeitende über 50 Jahre?	10
3.8 Wenn ja, welche speziellen Programme oder Angebote gibt es bereits in Ihrem Unternehmen für Mitarbeitende über 50 Jahre?	11
3.9 Wie viel Budget steht Ihrem Unternehmen pro Jahr speziell für Mitarbeitende über 50 Jahre zur Verfügung?	12
3.10 Gibt es Kooperationen oder externe Unterstützung, die Sie zum Thema Management der über 50-jährigen Mitarbeitenden hinzuziehen?	13
3.11 Wenn ja, welche Kooperationen oder externe Unterstützung gibt es, die Sie zum Thema Management der über 50-jährigen Mitarbeitenden hinzuziehen?	13
4. Kernpunkte und Lösungsansätze	14
5. Was zu tun ist – ein Ausblick	14

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

in Gesprächen und Projekten mit Personalverantwortlichen in Unternehmen jeder Branche steht mittlerweile fest: Der Fachkräftemangel ist Teil unserer Normalität geworden und stellt Arbeitgeber*innen wiederholt vor Herausforderungen. Das erfordert die Entwicklung neuer Recruiting-Strategien. Insbesondere ist es heute wichtiger denn je, jedes Potenzial auszuschöpfen, um nachhaltig Talente zu binden und die kostbarste Ressource der Wirtschaft zu fördern: den Menschen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein offener Blick für die Besonderheiten und Bedürfnisse aller Generationen unabdingbar. Die Generation 50+ rückt dabei vermehrt in den Fokus. **Immer mehr Unternehmen erkennen bereits, dass diese sogenannte Silver Workforce in vielen Fällen über langjährige Leistungen, vielfältige Erfahrung, tiefgreifendes Branchenwissen und ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein verfügt, die für Arbeitgeber*innen überaus wertvoll sind.** Um herauszufinden, wie weit diese Entwicklung in Deutschland fortgeschritten ist und wo noch Optimierungsmöglichkeiten bestehen, haben wir unsere Trendstudie „Silver Workforce 2023“ durchgeführt.

Wo sehen Arbeitgeber*innen die Stärken der Silver Workforce? Wie kann sie zum Unternehmenserfolg beitragen? Und welche Maßnahmen sollten Management und HR-Verantwortliche ergreifen, um ältere Mitarbeitende und Bewerber*innen beruflich zu motivieren und zu fördern? Allzu oft haben es Arbeitnehmende über 50 schwer, von ihren Arbeitgeber*innen gesehen zu werden und sich berufliche Chancen sowie Re- und Upskilling-Möglichkeiten zu eröffnen. **Dabei ist diskriminierungsfreies Recruiting nicht nur unter ethischen Gesichtspunkten wichtig, sondern hat auch einen direkten Einfluss auf den Geschäftserfolg. Unternehmen mit diversen Belegschaften und Bewerbendenpools sind im Arbeitsmarkt deutlich wettbewerbsfähiger.** Die Erfahrung zeigt, dass das Bewusstsein hierfür bei Arbeitnehmenden und immer häufiger auch bei Arbeitgeber*innen steigt – doch es besteht noch viel Verbesserungspotenzial. Es gehört zu meinen zentralen Überzeugungen, dass Diversität und Innovation wichtige Treiber für die Arbeitswelt der Zukunft sind. Genau dazu möchte unsere Studie „Silver Workforce 2023“ einen Beitrag leisten.

Konkrete Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen sind für jedes einzelne Unternehmen abzuleiten. Unsere Expert*innen beraten Sie gerne individuell.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!

I. Janas

Iwona Janas



Iwona Janas
Country Manager Germany
ManpowerGroup

1. ERGEBNISSE

Überblick: Fehlendes Fachpersonal beeinträchtigt das Geschäft knapp der Hälfte der Unternehmen in Deutschland – so zeigt zum Beispiel die Konjunkturumfrage des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung für Juli 2023¹ Werte nur wenig unterhalb des Rekordhochs vom Sommer 2022. Der beginnende Renteneintritt der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge dürfte die Lage noch verschärfen. Besonders stark betroffen sein könnten mittelgroße und größere Unternehmen: Bei diesen waren laut dem ManpowerGroup Arbeitsmarktbarometer für das vierte Quartal 2023 die Beschäftigungsaussichten am besten.² Damit sollten Großbetriebe auch über den höchsten Personalbedarf verfügen, der auf ein geringeres Angebot am Arbeitsmarkt trifft. Wie eine bessere Einbindung älterer Arbeitnehmender das Problem mildern kann, untersucht die vorliegende Trendstudie „Silver Workforce 2023“.

Sie verdeutlicht die Herausforderung für die teilnehmenden Unternehmen: Bei etwa jedem zweiten von ihnen hat rund die Hälfte der Belegschaft bereits ein Alter von 50 Jahren überschritten (vgl. 3.2) – der sukzessive Renteneintritt droht daher, Personallücken zu verschärfen. Der Anteil der Unternehmen, die aktiv solche – auch Silver Worker genannten – Kandidat*innen suchen, ist gering (vgl. 3.3). Auch sind Fachabteilungen nur selten mit einer spezialisierten Ansprache befasst (vgl. 3.6) und bieten angepasste Maßnahmen an (vgl. 3.7).

Am häufigsten versuchen kleinere Unternehmen, das Problem durch Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt zu mildern. Fort- und Weiterbildung zum Erhalt der hochgelobten Kompetenzen (vgl. 3.1) älterer Mitarbeitender scheint indes ausbaufähig.

Folgende Fragen möchte die Trendstudie beantworten:

- Ist die „Silver Workforce“ in den Unternehmen ein Thema?
- Mit welchen Themen beschäftigen sich die Mitarbeitenden 50+?
- Welche speziellen Angebote gibt es für diese Zielgruppe in Unternehmen?
- Was braucht es gerade am meisten zur Unterstützung der Mitarbeitenden 50+?

Das gilt insbesondere für Digitalschulungen in den hier oft schon weit vorangeschrittenen größeren Betrieben (vgl. 3.5), aber auch in kleineren Unternehmen, die sonst bei der Digitalisierung weiter zurückfallen könnten. So droht das sehr geschätzte Fachwissen der Silver Worker zu veröden. In vielen Betrieben gibt es zwar Trainee-Programme, in denen jüngere Beschäftigte ältere schulen – vor allem im Digitalbereich. Aber: Umgekehrt sind Mentoren-Angebote von älteren für jüngere Mitarbeitende selten (vgl. 3.8). Nötig wären definierte Budgets, mit denen Unternehmen stärker auf die speziellen Belange älterer Mitarbeitender eingehen könnten (vgl. 3.9). Zudem wird dieser Bereich in sehr vielen Fällen inhouse angesprochen (vgl. 3.10 & 3.11). Externe Expertise und Beratung können Hebel zur Problembewältigung sein.

Datenerhebung & Methode: Im Auftrag der ManpowerGroup Deutschland hat das Deutsche Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Juni und Juli 2023 mit einem eigens entwickelten Online-Fragebogen Antworten zum Komplex „Silver Workforce“ eingeholt. Insgesamt liegen Angaben von 417 Geschäftsführenden, Führungskräften, Bereichsvorständen und HR-Verantwortlichen deutscher Unternehmen vor. Zur Auswertung wurden die Daten der nicht-experimentellen Trendstudie nach Betriebsgröße geclustert.

Diese wesentlichen Erkenntnisse haben wir gewonnen:

- Nur jedes dritte Unternehmen bemüht sich aktiv um das Recruiting von Silver Workern.
- Das Fachwissen der Generation 50+ wird hoch geschätzt, gerät aber ohne speziell angepasste Maßnahmen in Gefahr.
- 86,8 Prozent der befragten Unternehmen verfügen noch nicht über spezielle Programme für ältere Mitarbeitende.
- Besonders hoch ist der Bedarf an Digitalschulungen, abgestimmten Gesundheitsprogrammen und flexibleren Arbeitszeitmodellen.

¹ <https://www.ifo.de/fakten/2023-08-16/mangel-fachkraeften-hat-leicht-zugenommen>

² https://www.manpowergroup.de/-/media/project/manpowergroup/manpowergroup/manpowergroup-germany/studien_pdf/mpg_arbeitsmarktsbarometer_meos_q4-2023_de_final.pdf

2. STUDIENDESIGN

2.1 Größe der befragten Unternehmen

Im Auftrag der ManpowerGroup Deutschland hat das Deutsche Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung zum Themenkomplex „Silver Worker“ per standardisiertem Online-Fragebogen Daten von in Deutschland ansässigen Unternehmen erhoben, der zu diesem Zweck eigens entwickelt wurde. Ausgewertet wurden Antworten von insgesamt 417 Unternehmen. Der Schwerpunkt lag dabei auf mittelgroßen und größeren Unternehmen, nur ein Sechstel der Antworten stammte von kleineren Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten.¹



2.2 Branchen der befragten Unternehmen

Die teilnehmenden Unternehmen sind breit über eine Vielzahl von Branchen gestreut und spiegeln so ein Gesamtbild der deutschen Wirtschaft wider. Leichte Schwerpunkte sind in den Bereichen Gesundheitswesen & Life Sciences (17,0 %) sowie Finanzwesen & Immobilien (12,0 %) auszumachen. Allerdings stellen Befragte, die keine konkreten Angaben zur Tätigkeit ihres Unternehmens machen, eine relative Mehrheit. Angesichts dessen erscheint eine Korrelation von Unternehmensdaten mit der jeweiligen Branche wenig zielführend. Daher hebt diese Trendstudie vor allem auf die unterschiedlichen Betriebsgrößen ab, die zu diesem Zweck in drei Kategorien geclustert wurden.



¹ Keine Angabe: 1 %.



Lagebeurteilung

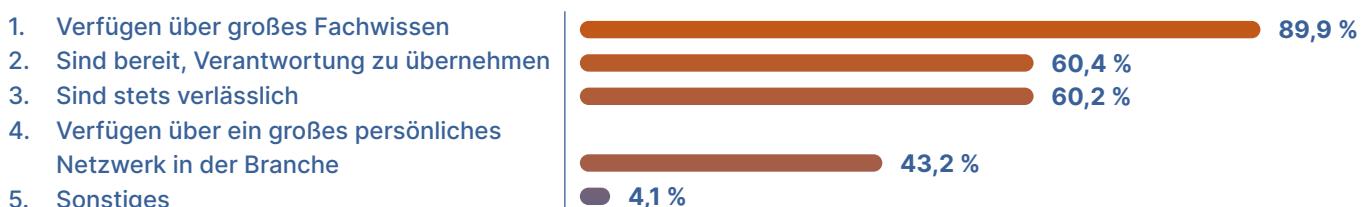
Der demografische Wandel verändert den Arbeitsmarkt tiefgreifend: Für den wachsenden Bedarf an Fachkräften stehen immer weniger Arbeitnehmende zur Verfügung. Eine Lösung kann in der stärkeren Fokussierung auf ältere Mitarbeitende liegen – die Silver Workforce. Dazu benötigen Unternehmen passgenaue Angebote an diese Gruppe sowie innovative Recruiting-Strategien.

3. BESTANDSAUFAHME DER SILVER WORKFORCE IN DEN UNTERNEHMEN

3.1 Was schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitenden aus der Generation 50+ (Silver Worker genannt)?

Über alle Größenklassen hinweg schätzen Unternehmen vor allem das große Fachwissen ihrer Silver Worker. Ihre Verlässlichkeit erfährt in kleineren und mittelgrößeren Unternehmen noch höhere Wertschätzung. In größeren Unternehmen ist dagegen ihre Bereitschaft bedeutender, Verantwortung zu übernehmen.

Gesamtranking



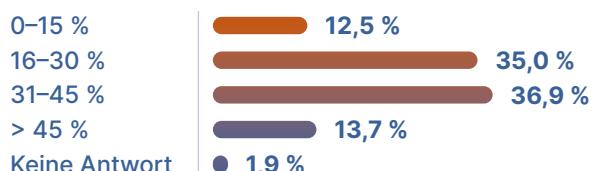
Die Top 3 Nennungen nach Betriebsgröße

	Kleinere Unternehmen	Mittelgroße Unternehmen	Größere Unternehmen
1. Verfügen über großes Fachwissen	91,3 %	91,0 %	88,1 %
2. Sind stets verlässlich	63,8 %	62,2 %	56,2 %
3. Sind bereit, Verantwortung zu übernehmen	62,3 %	59,0 %	61,2 %

3.2 Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Beschäftigten über 50 Jahre?

Wird in einer Detailanalyse der Anteil der Unternehmen mit einem Anteil von über 30 Prozent zusammengerechnet (kleinere: 48,5 %, mittelgroße: 47,0 %, größere: 58,3 %), zeigt sich, dass rund die Hälfte der teilnehmenden Betriebe angesichts des beginnenden Renteneintritts der Babyboomer-Generation in eine schwierige Lage zu geraten droht, da etwa die Hälfte aller Mitarbeitenden bereits über 50 Jahre alt ist. Damit wird deutlich, dass die unternehmensinterne Beschäftigung mit den Silver Workern nicht vernachlässigt werden darf, um deren Potenziale möglichst lange zu erhalten.

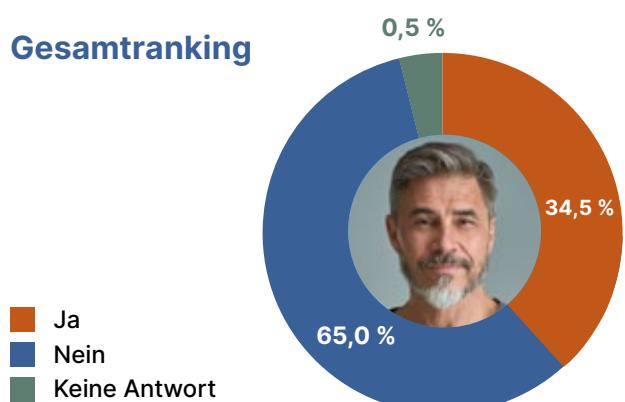
Gesamtranking



3.3 Suchen Sie aktiv nach Arbeitskräften über 50 Jahre?

Trotz dieser Ausgangslage bemüht sich nur gut jedes dritte aller teilnehmenden Unternehmen konkret um das Recruiting von Silver Workern. Im Detail zeigt sich, dass der Anteil in kleineren Betrieben mit 27,5 Prozent am geringsten ist. Als Erklärung denkbar ist der in dieser Größenklasse verbreitete Mangel an Ressourcen für ein zielgerichtetes Recruiting. Auch könnten angesichts der bereits tendenziell älteren Beschäftigten Sorgen um eine Überalterung der Belegschaft bestehen. Die Daten zeigen aber auch, dass das Potenzial für eine stärkere Beschäftigung von Silver Workern in kleineren Unternehmen – die die Masse der Unternehmen ausmachen – am höchsten scheint.

Gesamtranking





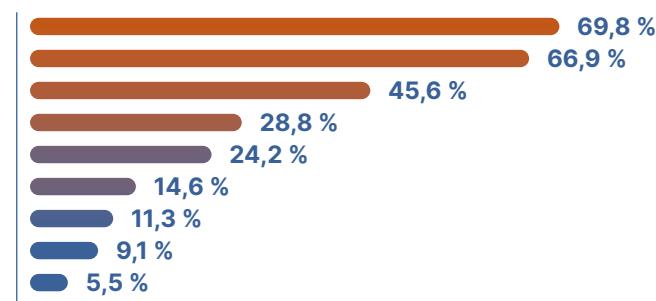
3.4 Welche Themen beschäftigen Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeitenden über 50 Jahre besonders?



Das Gesamtranking zeigt das Thema Gesundheit als das wichtigste. Während es nach Einschätzung der befragten Entscheider*innen in kleineren (73,9 %) und mittelgroßen (72,3 %) Unternehmen ganz oben steht, sind die digitalen Fertigkeiten der Silver Worker in größeren Betrieben (75,6 %) die wichtigste Herausforderung. Diese haben die Digitalisierung oft schon weiter vorangetrieben. Weitere Unterschiede zeigen sich beim beruflichen Engagement nach der Verrentung: Dieses spielt für ein Drittel der Belegschaften kleinerer und mittelgroßer Betriebe eine bedeutende Rolle, aber nur für ein Viertel der Mitarbeitenden größerer Unternehmen. Solche Regelungen dürften mit abnehmender Betriebsgröße leichter umsetzbar sein. In größeren Unternehmen könnte zudem der Bedarf geringer sein, weil Gehälter und damit Renten tendenziell höher sind. Die Fort- und Weiterbildung älterer Arbeitnehmender hat nach dieser Einschätzung über alle Größenklassen hinweg nur untergeordnete Bedeutung. Damit gerät das in 3.1 hochgelobte Fachwissen der Silver Worker in Gefahr.

Gesamtranking

- Gesundheit**
- Herausforderungen durch Digitalisierung**
- Work-Life-Balance**
- Berufliches Engagement nach der Verrentung**
- Angst vor Arbeitslosigkeit**
- Reduzierung der Verantwortung**
- Fort- und Weiterbildung**
- Karriereplanung im Unternehmen**
- Altersdiskriminierung**



(Mehrfachnennungen möglich)

3.5 Was wird Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitende über 50 Jahre am dringendsten benötigt?

Auffällig ist, dass wie bereits aus 3.4 zu ersehen das Thema Fort- und Weiterbildung eine vergleichsweise geringe Rolle für Entscheider*innen zu spielen scheint – damit verdichten sich die Befürchtungen, die Fachkompetenz von Silver Workern könne veröden. Ebenfalls folgerichtig ist der hohe Bedarf an Digitalschulungen, den größere Unternehmen besonders stark sehen (58,1 %). Diese dürften nicht nur in Sachen Digitalisierung weiter sein, sondern auch bei flexibleren Arbeitszeitmodellen: Sie werden mit 43,1 Prozent deutlich geringer gewichtet als in kleineren (49,3 %) und mittelgroßen (46,3 %) Betrieben. Kleinere Unternehmen sehen zudem am häufigsten (46,4 %) Bedarf an abgestimmten Gesundheitsprogrammen. Offenbar sinken die personellen und finanziellen Mittel dafür aktuell mit abnehmender Betriebsgröße.

Gesamtranking

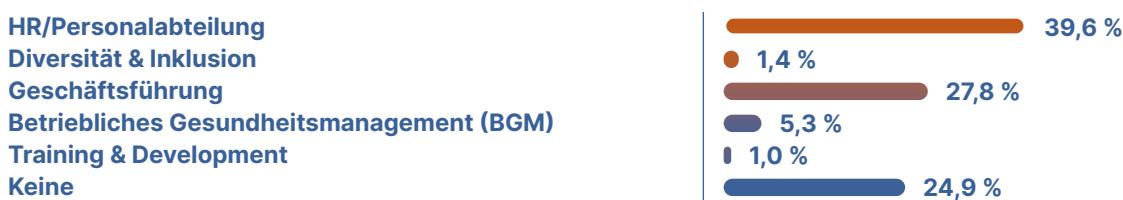


(Mehrfachnennungen möglich)

3.6 Welche Abteilung in Ihrem Unternehmen befasst sich speziell mit Ihren Mitarbeitenden über 50 Jahre?

Klare Zuständigkeiten können für das Thema Silver Worker sensibilisieren. Allerdings gibt rund ein Viertel aller befragten Unternehmen an, dass sich keine Abteilung konkret um deren Belange kümmert. Die Detailanalyse zeigt, dass dieser Anteil unter den kleineren Betrieben besonders hoch ist (30,4 %). Diese Größenkategorie stellt auch die einzige dar, in der bei mehr als der Hälfte der Teilnehmenden die Geschäftsführung direkt zuständig ist (53,6 %).

Gesamtranking

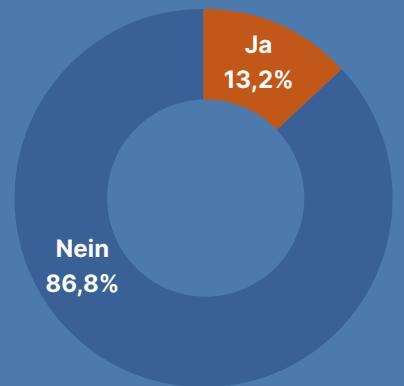




3.7

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits spezielle Programme oder Angebote für Mitarbeitende über 50 Jahre?

Nicht einmal jedes siebte befragte Unternehmen hat Maßnahmen speziell für Silver Worker ergriffen. Dabei liegt der Anteil in größeren Betrieben (11,2 %) nur wenig über dem kleinerer (10,1 %), trotz tendenziell besserer Möglichkeiten.



3.8 Wenn ja, welche speziellen Programme oder Angebote gibt es bereits in Ihrem Unternehmen für Mitarbeitende über 50 Jahre?

Welche Antworten haben Unternehmen auf die Herausforderung durch den Fachkräftemangel gefunden? Interessante Einsichten für den Teilaspekt „Silver Worker“ verspricht der Einsatz unterschiedlicher Maßnahmen in Betrieben verschiedener Größen.



Insgesamt bilden flexible Arbeitszeitmodelle und hybrides Arbeiten für eine bessere Work-Life-Balance einen Schwerpunkt für die teilnehmenden Unternehmen. Sie liegen bei kleineren Unternehmen an der Spitze des Rankings, bei mittelgroßen auf den Plätzen eins und drei. Anders bei größeren Betrieben, die mit 61,1 Prozent am stärksten auf Digitalschulungen setzen, um ihrem besonders hohen Bedarf (vgl. 3.5) zu begegnen. Dagegen spielt die Tätigkeit für das Unternehmen nach der Verrentung nur für jedes dritte größere Unternehmen eine Rolle – kleinere Betriebe setzen hingegen zu 57,1 Prozent und mittelgroße zu 50 Prozent auf diese Maßnahme.

Gesamtranking

Flexible Arbeitszeitmodelle

Hybrides Arbeiten (Büro & Homeoffice)

Tätigkeit für das Unternehmen nach Verrentung/Pensionierung

Fort- und Weiterbildungen (z. B. Digitalschulungen)

Gesundheitsprogramme & Wellbeing-Angebote

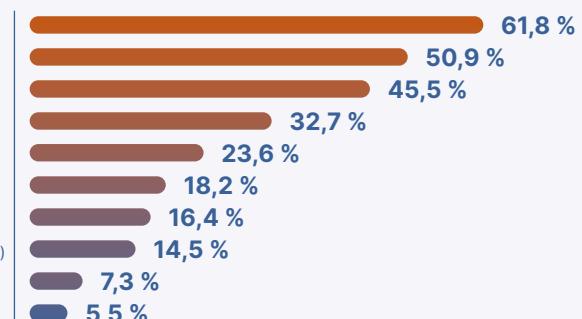
Arbeitsausstattung

Spezielle Gesprächsangebote (z. B. Karrieregespräche, Intervisions-Gruppen o. Ä.)

Trainee-Programme mit jüngeren Mitarbeitenden (z. B. Digitalisierung, neue Medien)

Mentorenprogramme für jüngere Mitarbeitende

Unterstützung bei Entlassung (Outplacement)



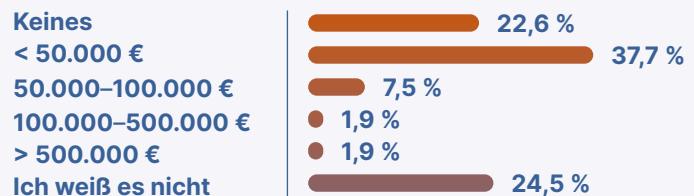
(Mehrfachnennungen möglich)

Während bei kleinen (je 14,3 %) und mittelgroßen (je 6,7 %) Unternehmen Trainee- und Mentoring-Angebote gleichauf liegen, divergieren diese Werte für größere Betriebe stark (27,8 % vs. 5,6 %). Größere Unternehmen nutzen also vergleichsweise häufig das Wissen ihrer jüngeren Mitarbeitenden, um Silver Worker zum Beispiel in Sachen Digitalisierung fit zu machen. Doch ältere Beschäftigte schulen kaum die jüngeren. Hier wäre ein Ansatz, die so wertgeschätzte (vgl. 3.1) Erfahrung Älterer zu bewahren.

3.9 Wie viel Budget steht Ihrem Unternehmen pro Jahr speziell für Mitarbeitende über 50 Jahre zur Verfügung?

Viele Unternehmen gehen sensibel mit Budgetdaten um – daher ist der Rücklauf zu dieser Frage gering: 87,8 Prozent der Befragten machten keine Angaben über die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel für Silver Worker. Kleinere Betriebe, zu denen Daten vorliegen, verfügen ganz überwiegend (71,4 %) über ein Budget von unter 50.000 Euro im Jahr. Im Vergleich mittelgroßer mit größeren Unternehmen ähnelt sich das Bild: Jeweils rund 40 Prozent der Teilnehmenden können bis zu 100.000 Euro jährlich und damit relativ überschaubare Summen speziell für die Belange älterer Mitarbeitender aufwenden. Die geringe Zahl der Rückläufe macht belastbare Aussagen allerdings schwieriger.

Gesamtranking

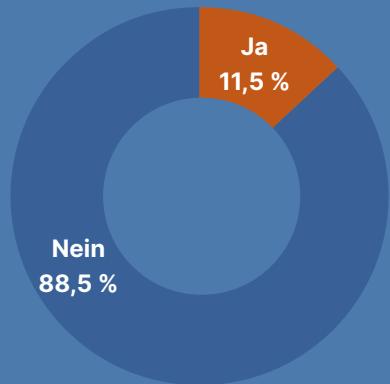




3.10

Gibt es Kooperationen oder externe Unterstützung, die Sie zum Thema Management der über 50-jährigen Mitarbeitenden hinzuziehen?

Nur etwa jedes neunte teilnehmende Unternehmen nutzt externe Expertise zur Silver Workforce – wenn überhaupt, wird die Thematik inhouse angegangen. Am höchsten ist der Anteil ohne Partner bei kleineren Betrieben (91,3 %).



3.11 Wenn ja, welche Kooperationen oder externe Unterstützung gibt es, die Sie zum Thema Management der über 50-jährigen Mitarbeitenden hinzuziehen?

Consulting-Partner sind für die befragten Unternehmen insgesamt erste Wahl, wenn es um externen Sachverstand zum Umgang mit älteren Mitarbeitenden geht. Größere Unternehmen verlassen sich überdurchschnittlich stark (45,0 %) auf diese, während bei mittelgroßen Unternehmen Verbände noch höher im Kurs stehen als Berater*innen (40,0 % vs. 35,0 %). Stiftungen spielen für Unternehmen aus Deutschland im Zusammenhang mit Silver Workern keine Rolle. Die Stichprobe ist hier allerdings vergleichsweise klein.

Gesamtranking



4. KERNPUNKTE UND LÖSUNGSANSÄTZE

Die Silver Workforce Studie 2023 belegt das gewachsene Bewusstsein für die speziellen Bedürfnisse von Beschäftigten über 50 Jahre. Hintergrund ist der demografische Wandel, durch den insgesamt weniger Arbeitskräfte verfügbar sind: Offene Positionen lassen sich oft nicht mehr allein mit jüngeren Arbeitnehmenden besetzen. Die Trendstudie zeigt zugleich die noch wenig ausgeprägte direkte Ansprache älterer Beschäftigter oder deren gezielten Rekrutierung in vielen Unternehmen. Folgende Ansatzpunkte werden zunehmend wichtig:



5. WAS ZU TUN IST – EIN AUSBLICK

Das Eingehen auf die speziellen Bedürfnisse der Silver Workforce kann helfen, dem Personalmangel entgegenzuwirken. Zu den möglichen Gewinnern würden dann nicht nur ältere, sondern auch jüngere Mitarbeitende zählen – wenn die Generationen im Dialog voneinander lernen.

Unsere Trendstudie verdeutlicht, dass die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex „Silver Worker“ in der Breite der Unternehmen noch nicht ausreichend ist, obwohl deren Fertigkeiten im Umgang mit dem bestehenden Fachkräftemangel nutzbar gemacht werden könnten: Die Potenziale der Babyboomer werden oft noch unterschätzt. Speziell auf die Silver Workforce ausgerichtete Programme sind daher noch selten.

Wo der Bedarf erkannt ist, sollen flexiblere Arbeitszeitmodelle und hybrides Arbeiten die Work-Life-Balance verbessern sowie Gesundheitsangebote oder angepasste Arbeitsausstattung dazu beitragen, ältere Arbeitnehmende anzusprechen und zu halten. Das Problembewusstsein zeigen auch die vielfachen Bemühungen, ältere Mitarbeitende nach ihrem Renteneintritt weiterzubeschäftigen. Noch unterentwickelt erscheint die Möglichkeit, älteren Bewerber*innen auch als externen Kandidat*innen eine Chance zu geben. Dies geschieht am besten im Rahmen einer individuell auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenen Recruiting-Strategie, die neben einer umfassenden Ressourcenplanung auch Maßnahmen wie Re- und Upskilling berücksichtigt.

Erfolgreich gelingen kann ein effizientes Workforce-Management indes nur mit einer Firmenkultur, die Stärken und Schwächen der jeweiligen Altersgruppen diskriminierungsfrei anerkennt und in der das „Arbeiten im Generationenmix“ selbstverständlich ist. Dazu braucht es den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, zwischen Geschäftsführung und HR – um den Austausch zwischen Babyboomer und Digital Natives zu moderieren und so die Zusammenarbeit der Generationen zu fördern.

Essenziell für diese Ansätze ist es aus unserer Sicht, die Kenntnisse und Fertigkeiten der Silver Workforce zu nutzen, zu erhalten und auszubauen. Dazu bieten sich Angebote zu Re- und Upskilling an, wobei die Investitionen der Unternehmen in Fort- und Weiterbildung oft steigen müssten. Zugleich sollten aber auch interne Chancen genutzt werden. Das funktioniert in vielen Betrieben bereits gut in Trainee-Programmen, in denen jüngere zum Beispiel die Digitalkenntnisse ihrer älteren Kolleg*innen schulen. Dieser Weg muss aber keine Einbahnstraße sein: Noch zu wenige Unternehmen nutzen die Möglichkeit von Mentoren-Programmen, in denen jüngere Talente von Wissen und Erfahrung der Silver Worker profitieren können.

Full Lifecycle Workforce Solutions

Mit der Unterstützung von Talent Solutions, einer Marke der ManpowerGroup, gewinnen Sie die Mitarbeiter*innen, die Ihr Unternehmen heute und in Zukunft voranbringen. Dafür bieten wir Ihnen globale, flexible Lösungen entlang des gesamten Talent Lifecycle – von der Identifikation und Anwerbung über die Weiterqualifizierung bis hin zur Bindung an Ihr Unternehmen. Mit unseren maßgeschneiderten Dienstleistungen können Sie ausgewählte Geschäftsprozesse auslagern oder flexibel gestalten, um so Ihre Ziele schneller und nachhaltiger zu erreichen.

WORKFORCE CONSULTING

Schaffen Sie sich mithilfe der richtigen Talente eine solide Grundlage für strategische Personalmaßnahmen – und ermöglichen Sie so langfristiges Wachstum. In enger Absprache liefern wir Ihnen einen fundierten Lösungsansatz – von der Personalplanung und Implementierung bis zur Talentoptimierung, Weiterqualifizierung und Umschulung.

WORKFORCE ANALYTICS

Erhöhen Sie die Transparenz – und treffen Sie bessere, datengestützte Entscheidungen hinsichtlich Ihrer Talente, Ressourcen und Personalplanung. Durch unsere Branchen- und Marktanalysen liefern wir maßgeschneiderte Einblicke in den Personalmarkt, die für unternehmerische Entscheidungen von großer Bedeutung sind.

DATA-DRIVEN CAPABILITIES

Angesichts der allgemeinen Datenflut benötigen Organisationen einen Partner, der ihnen hilft, Informationen richtig zu interpretieren und strategische Entscheidungen zu beschleunigen. Mithilfe unserer Assessments und tiefgreifenden Analysen erlangen Sie die erforderlichen Einblicke zur Optimierung Ihrer Mitarbeitendenpotenziale.

Erfahren Sie mehr auf:
talentsolutions.manpowergroup.de

Ihre Ansprechpartnerin für diese Studie



Birgit Wolff

Head of Marketing & Communications
ManpowerGroup Deutschland

marketing@manpower.de