



Talent4LIFE

GRÜNBUCH



Talent4LIFE

Talentmanagement für Mitarbeiterbin-
dungsprozesse in der europäischen
Wirtschaft zur Bewältigung der Her-
ausforderungen der Zukunft der
Arbeit

GRÜNBUCH



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993

IMPRESSUM

Talent4LIFE

Talentmanagement für Mitarbeiterbindungsprozesse in der europäischen Wirtschaft zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft der Arbeit

VERTRAGSNUMMER

2020-1-AT01-KA202-077993

PROJEKTKOORDINATOR

Wirtschaftskammer Steiermark, Österreich

PROJEKTPARTNER

SEAL Cyprus, Zypern

IHK-Projektgesellschaft mbH, Deutschland

Future in Perspective Ltd., Irland

brainplus-Projektmanagement Schabereiter, Österreich

START Development Foundation, Ungarn

Federación Vizcaina de Empresas del Metal (FVEM), Spanien

PROJEKTWEBSITE

www.talent4life.eu

LAYOUT UND DESIGN

Brainplus

Alle Fotos, die in Artikeln dieser Veröffentlichung verwendet werden, sind Eigentum der Autoren oder ihrer Organisationen oder wurden von lizenzfreien Bildseiten abgerufen und können ohne Quellenangabe verwendet werden, sofern nicht anders angegeben.

© Talent4LIFE 2023



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993

INHALTSVE

11 Vorwort
Senator hc Ing. Josef Herk, WKO

12 Einführung

KEYNOTE-ARTIKEL von Behörden und Interessensvertretern

16 Die Bedeutung der Qualifizierung von Arbeitnehmern 45+
Dr. Martin Neubauer, WKO

18 Onboarding erfahrener Talente aus der Ferne — wichtige
Empfehlungen und Ratschläge
Shiela O’Keeffe, O’Keefe Recruitment

20 Bizkaia Talent: Die Positionierung eines Gebiets aus der
Perspektive des Talentmanagements
Leire Lagunilla Ramos, Bizkaia Talent

22 Schulung im Bereich digitaler Herausforderungen.
Beleuchtung der Situation von Mitarbeitern 45+
*Sulyok Tamás, Felnőttképzési Szakértők Országos Egyesülete /Nationaler
Verband der Experten für Erwachsenenbildung*

24 Mangel an Arbeitskräften
Emilios Michael, Industrie- und Handelskammer Zypern

INHALTSVERZEICHNIS

- 26** Faire Bezahlung und moderne Antragsverfahren.
Der zeitgemäße Weg zur Sicherung der Zukunft Ihres Unternehmens
Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.), Bundesverband der Personalmanager e.V.
- 28** Europäische Perspektive auf Talentmanagement
Fernando Benavente, EURORESO

KEYNOTE-ARTIKEL aus der Projektpartnerschaft

- 32** Talentmanagement in europäischen Unternehmen.
empirische Forschungsergebnisse im Rahmen des Projekts Talent4LIFE
Natalie Horn, WKO
- 34** Altern und Talentmanagement. Förderung älterer Arbeitnehmer
Marianne Ochsenhofer, Brainplus
- 36** Altersmanagement: Wenn das Alter kein Hindernis für die Gewinnung von Talenten ist
Jennifer Nolan, FIPL
- 38** Der Industriesektor bereitet sich auf die Ankunft des „Großen Rückzugs“ vor
José Luis Bezanilla, FVEM
- 40** Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten
András Hintya

INHALTSVE

- 42** Die Ära nach der Pandemie im Talentmanagement
Chrystalla Pachita
- 44** Zukunftssicherung von Unternehmen durch Innovation
und Generationenmanagement
Anna-Carina Mohrholz

BEST PRACTICE BEISPIELE aus den Partnerländern und aus ganz Europa

- 48** Demografische Beratung für Mitarbeiter +
Unternehmen | Österreich
Francesca Herr, BA & Mag. Michael Steininger
- 50** Keep 50+ | Lettland
Adela Vitkovska
- 52** AgeWise | Irland
Jennifer Nolan
- 54** LearnGen: Generationsübergreifendes Mentoring und
Lernen am Arbeitsplatz | Bulgarien
Jennifer Nolan
- 56** Zubilan Plus | Spanien
Joseba Sainz de Baranda
- 58** Sparkling Grey | Portugal
Joseba Sainz de Baranda

INHALTSVERZEICHNIS

- 60** I Am The Best. Talent Mentoring Gemeinnützige Non-Profit-NGO | Ungarn
Nóra Szuhai
- 62** Das LAM Projekt – für eine talentierte Region | Rumänien
Klárík Attila
- 64** Zyperns Konjunkturprogramm und Resilienzplan 2021-2026
KOMPONENT 5.2 Arbeitsmarkt, Sozialschutz, Sozialhilfe und
Eingliederung | Zypern
SEAL CYPRUS
- 66** Ageing@Work | Griechenland
The AgeingatWork Consortium
- 68** Konkari.com— unterstützt von Nextmile | Finnland
Kim-Isabel Kienle
- 70** unternehmensWert:Mensch | Deutschland
Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz



Talent4LIFE

Talent4LIFE Grünbuch Vorwort

Ältere Arbeitnehmende sind das Herzstück vieler Unternehmen. Mit ihrem langjährig erworbenen Wissen und ihrem Erfahrungsschatz leisten sie einen wesentlichen Beitrag zu unserem erfolgreichen Bestehen.

Wir können deutlich sehen, wie sich der Fachkräftemangel bereits auf die Wirtschaft auswirkt. Es gibt immer mehr Mangelberufe, durch die Bank fehlen Mitarbeiter. Umso wichtiger ist es, die vorhandene Belegschaft wertzuschätzen und im Unternehmen zu halten. Die Wertschätzung älterer Mitarbeiter sollte eine Selbstverständlichkeit sein, denn sie können einen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels leisten.

Ob als Fachkraft oder in der Rolle des Lehrers für die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte - es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter 45+ aktiv in das Unternehmen einzubinden und ihren enormen Wissensschatz an zukünftige Fachkräfte weiterzugeben. In dieser Altersgruppe steckt viel Potenzial, das vor den Vorhang geholt werden sollte.

Wir müssen jetzt handeln, um diese wertvollen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und damit den Fachkräftemangel einzudämmen. Die Umsetzung dieses europäischen Projekts ist mir daher besonders wichtig. Wir sind auf dem richtigen Weg und hoffen, dass die Unternehmen ihr Potenzial stärker nutzen und so fit für den Weltmarkt bleiben.



Senator hc Ing. Josef Herk
Präsident der Wirtschaftskammer Steiermark

Einführung

Talentmanagement als Bewältigungsstrategie für die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt

Die Welt hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Vor allem die COVID-19-Pandemie hat kurz- und langfristig zu dramatischen Veränderungen geführt. Der Arbeitsplatz musste plötzlich teilweise ins Home Office verlagert werden, und es stellten sich grundlegende Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vor allem die weitere technologische Entwicklung und die Mobilität der Menschen haben Einfluss auf die Belegschaft. Für die Unternehmen hat dies besondere Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Umgang mit Veränderungen in den Bereichen Führung, Einstellung und Bindung.

Darüber hinaus stellen insbesondere der demografische Wandel und die Digitalisierung in den letzten Jahren enorme Herausforderungen dar, denen sich die europäische Wirtschaft und vor allem die europäischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen müssen. Aufgrund des demografischen Wandels altert die Erwerbsbevölkerung stetig und jüngere Fachkräfte sind schwer zu finden (Statistik Austria, 2021). Die Digitalisierung erfordert das Erlernen neuer Fähigkeiten. Diese digitalen Kompetenzen sind in fast allen Bereichen eines Unternehmens unverzichtbar (World Economic Forum, 2020). Gerade KMU müssen diese Herausforderungen bewusst annehmen und entsprechend reagieren, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

In ganz Europa ist ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu beobachten. Aufgrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften bleiben Schlüsselpositionen in Unternehmen oft unbesetzt. Wir sprechen hier vor allem über den demografischen Wandel als Ursache. Die Babyboomer gehen in den Ruhestand, gleichzeitig ist die Geburtenrate stark gesunken. Es ist immer

schwieriger geworden, junge talentierte Mitarbeiter zu finden. Das vorhandene Wissen und die bereits qualifizierten älteren Arbeitnehmer in den Unternehmen sollten effektiv genutzt und gefördert werden, um auf zukünftige Herausforderungen positiv reagieren zu können. Vor allem aus politischer Sicht sollten Anreize geschaffen werden, um diesen Herausforderungen auch aus wirtschaftlicher Sicht standhalten zu können.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse kam die Projektgruppe Talent4LIFE zu dem Schluss, dass Talentmanagement eine Bewältigungsstrategie für zukünftige Herausforderungen ist. Wir sehen Talentmanagement als einen ganzheitlichen organisatorischen Ansatz. Die Strategie, die Kultur und die HR-Praktiken der Organisation werden berücksichtigt, um das volle Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen. Ein Talentmanagementsystem betrachtet alle eingestellten Mitarbeiter als Talente (Hehn, 2016).

Mit unserem Projekt Talent4LIFE wollen wir die Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern mit besonderem Fokus auf Mitarbeiter 45+ fördern. Dazu wurde ein Modell mit Instrumenten zur Mitarbeiterbindung in europäischen Unternehmen auf der Basis von Talentmanagement entwickelt. Mit unserem Projekt wollen wir sicherstellen, dass sich insbesondere KMU anpassungsfähig und agil auf Veränderungen einstellen, denn dies ist eine Schlüsselkompetenz zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen in Europa. Um dies zu gewährleisten, müssen Führungskräfte und Personalverantwortliche den größtmöglichen Nutzen aus ihren Mitarbeitern ziehen. Sie müssen mit den Entwicklungsprozessen aller Generationen vertraut sein und vorausschauend planen, um eine starke Belegschaft aufzubauen und zu erhalten. Nur so können Unternehmen widerstandsfähig und erfolgreich

bleiben.

Langfristig soll dieses Grünbuch dazu beitragen, die Ergebnisse des Projekts in politischen Entscheidungen und Diskussionen zu verankern. Es soll zur Vernetzung der verschiedenen Akteure im Zusammenhang mit der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen und dem Talentmanagement beitragen. Es ist uns auch wichtig, Wissen zu teilen und voneinander zu lernen. Großen Wert legen wir auch auf die Verbreitung bereits durchgeführter Projekte, um auf vorhandenem Wissen aufbauen zu können. Vor allem wollen wir die Aufmerksamkeit von politischen Entscheidungsträgern und Stakeholdern wecken, damit die Bedeutung von Fördermöglichkeiten für KMU auf den verschiedenen Entscheidungsebenen bewusst wahrgenommen wird. Relevante Themen wie die Zukunft der Arbeit, Anforderungen/Herausforderungen an moderne Personalabteilungen in Bezug auf Mitarbeiterbindung und Talentmanagement.

Im ersten Teil des Grünbuchs werden Ihnen die von der Projektgruppe entwickelten Lösungen für zukünftige Herausforderungen vorgestellt. Ausgehend von den schriftlichen Keynotes werden die Projektergebnisse für unterschiedliche nationale, kulturelle oder organisatorische Kontexte, Definitionen und Empfehlungen an politische Entscheidungsträger auf allen politischen Ebenen vorgestellt. Sie finden allgemeine Einfüh-

rungen in den methodischen Ansatz des Projekts, aber auch Beiträge zu ausgewählten Instrumenten und Methoden des Talentmanagements und der Talentsuche, die für Personalbindungsprogramme in KMU in ganz Europa relevant sind. Feedback, Empfehlungen und Ratschläge der Projektgruppe, der assoziierten Partner und der an diesem Projekt beteiligten Akteure werden auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene angeboten.

Der zweite Teil bietet Einblicke in Initiativen und bewährte Verfahren aus ganz Europa, die sich auf die Unterstützung von KMU konzentrieren. Es werden Themen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel, Talentmanagement, mitarbeiterorientierten HR-Praktiken, alternden Belegschaften usw. vorgestellt.

Im dritten Teil des Green Papers kommen ausgewählte zuständige Behörden und Akteure auf regionaler, nationaler und EU-Ebene zu Wort. Sie finden u.a. Beiträge von Handelskammern, dem Bundesverband der Personalleiter, HR-Experten und Unternehmensnetzwerken. Aspekte wie allgemeine Herausforderungen für KMU in Europa, demografische Entwicklungen, Arbeitskräftemangel, digitale Herausforderungen für KMU und (ältere) Arbeitnehmende werden hier diskutiert.



KEYNOTE-ARTIKEL

von Behörden und Interessensvertretern





Talent4LIFE

Room 466
by WKO Steiermark

Die Bedeutung der Qualifizierung von Arbeitnehmern 45+

— Dr. Martin Neubauer —

Das Projekt Talent4LIFE unterstützt Unternehmen in ganz Europa bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter durch die Bereitstellung von Leitlinien und Materialien wie dem persönlichen Entwicklungsplan. In Zeiten, in denen es nicht genügend Arbeitskräfte für alle Unternehmen gibt, müssen sie nicht nur die richtigen Mitarbeiter gewinnen, sondern auch die Talente, die sie bereits haben, halten. Die Unternehmen müssen

sich um die Entwicklung und Bindung ihrer Mitarbeiter bemühen - eine neue Herausforderung, die durch das sich rasch verändernde Umfeld entstanden ist. Neben der Bedeutung von Soft Skills kommt der zunehmende Einsatz von Technologie in Unternehmen hinzu - und die sich schnell verändernde Arbeitswelt wird noch komplexer. Die Unternehmen müssen sich anpassen, sonst gehen sie unter und verlieren dabei die



Mitarbeiter, die das sinkende Schiff verlassen. Das Projekt Talent4LIFE und seine Ergebnisse werden alle Unternehmen unterstützen, die sich der Herausforderung stellen, in diesem schwierigen Umfeld zu überleben. Das Projekt soll den KMU helfen, nicht nur zu überleben, sondern auch zu gedeihen.

Wir stellen fest, dass die Unternehmen allmählich erkennen, dass sie nicht weiter bestehen können, ohne in die Entwicklung ihrer erfahrenen Arbeitnehmer zu investieren. Obwohl der Wandel bereits begonnen hat, verkennen zu viele Unternehmen noch immer das Potenzial der über 45-jährigen Mitarbeiter und vernachlässigen ihre Rolle bei der Bewältigung externer Einflüsse wie demografischer Trends und Fachkräftemangel. Erfahrene Mitarbeiter sind nach wie vor leistungsfähig. Diese Ignoranz birgt ein erhebliches Risiko für die Unternehmen. Einerseits werden ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen, ohne ihre umfangreichen Erfahrungen weiterzugeben, und ihr Wissen mit sich und aus dem Unternehmen nehmen. Andererseits gibt es nicht genügend junge, qualifizierte Arbeitskräfte, die als Ersatz für die ausscheidenden Mitarbeiter rekrutiert werden können. Wir müssen uns bemühen, die über 45-Jährigen in den Entwicklungsprozess zu integrieren.

Die über 45 Mitarbeiter sind sehr erfahren. Sie verfügen über eine Menge Wissen und Fähigkeiten, mit denen sie die Entwicklung ihres Unternehmens und ihrer Kollegen unterstützen und sogar vorantreiben können. Die Teilnahmequoten an der Erwachsenenbildung sind jedoch alarmierend. Betrachtet man die Teilnahmequoten an der Erwachsenenbildung, so stellt man fest, dass viele der jüngeren Generationen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, während die Teilnahme bei den Generationen über 45 deutlich geringer ist. Nachdem erfahrene Arbeitnehmer als Experten in ihrem Fachgebiet und in Führungspositionen den Höhepunkt ihrer Karriere erreicht haben, stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre weitere Entwicklung zu ermöglichen und den Höhepunkt ihrer Karriere zu verlängern. In einem gut etablierten Unternehmenssystem werden diesen erfahrenen Mitarbeitern Möglichkeiten zur Wei-

terentwicklung geboten, und der Transfer von Fähigkeiten und Wissen innerhalb des Unternehmens funktioniert gut. Mentoring ist in diesem Zusammenhang ein gutes Konzept.

Gegenwärtig besteht die Belegschaft über 45 Jahren hauptsächlich aus der Generation X, die sehr wissbegierig ist. Neugier ist ein Merkmal dieser Generation, das wichtig ist, um Türen für Innovationen zu öffnen. Für die Entwicklung von Arbeitnehmern der Generation 45+ ist es wichtig, ein geeignetes Umfeld zu schaffen. Es ist entscheidend, dass die Unternehmen ihre Erfahrung anerkennen. Wenn diese große Gruppe von Arbeitnehmern motiviert und gut ausgebildet ist, kann sie mit den jüngsten Entwicklungen wie Digitalisierung und Automatisierung Schritt halten. Die benötigten Fähigkeiten ändern sich ständig, einige verschwinden, andere werden wichtiger.

Zwei relevante Phänomene stellen derzeit eine Herausforderung für Unternehmen in der gesamten EU dar: zum einen der Fachkräftemangel und zum anderen die Alterung der Belegschaft und der bevorstehende Ruhestand der Babyboomer. Insbesondere unter dem Einfluss des letztgenannten Faktors, der zu einer alternden Belegschaft führt, sind Arbeitnehmer über 45 Jahre eine wichtige Ressource. Aus diesem Grund haben wir den Titel Talent4LIFE gewählt. Unternehmen, die diese Herausforderungen meistern, werden mit großer Wahrscheinlichkeit auf dem globalen Markt erfolgreich sein.

AUTOR

Dr. Martin Neubauer

POSITION/FUNKTION

Leiter der Abteilung „Bildung“

KONTAKT (AUTOR)

www.linkedin.com/in/martinneubauer1

ORGANISATION

WKO Steiermark

LAND

Österreich

KONTAKT (ORGANISATION)

<https://wko.at/stmk>



Onboarding erfahrener Talente aus der Ferne

Wichtige Empfehlungen und Ratschläge

— Sheila O’Keeffe —

Onboarding ist eines der wichtigsten Kapitel im Talent4LIFE-Handbuch, und da wir einen zunehmenden Trend zu E-Working und Blended-Working beobachten, kann Remote-Onboarding im Vergleich zu einer traditionelleren, büro-basierten Implementierung recht komplex sein. Das Remote-Onboarding kann noch komplizierter werden, wenn Sie einen erfahrenen neuen Mitarbeiter oder einen Mitarbeiter auf Führungsebene einarbeiten. Es muss sorgfältig überlegt werden, wie jedes der Cs (innerhalb der 6Cs of Onboarding) funktionieren soll und wie der neue Mitarbeiter erfolgreich in das Team integriert werden kann. Typische Onboarding-Strategien und -Ansätze müssen angepasst werden, um die Erfahrung zu nutzen, die der neue

Mitarbeiter mit 45+ Jahren mitbringt, und wie er alles „verlernen“ kann, was nicht zu seiner neuen Rolle und der neuen Unternehmenskultur passt.

Für erfahrene neue Mitarbeiter ab 45 Jahren ist es wichtig, Folgendes zu bedenken: die Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie für die Stelle mitbringen, und Ihre Fähigkeit, ihnen dabei zu helfen, diese Erfahrungen auf die Ziele ihrer neuen Rolle, ihres Teams und ihres Unternehmens zu übertragen. Es ist wichtig, dass der Onboarding-Manager ihnen hilft, Gemeinsamkeiten zu finden und wichtige Unterschiede zwischen dem neuen Unternehmen und früheren Arbeitsplätzen herauszustellen.





Informations- und Schulungsdefizite sollten frühzeitig im Onboarding-Prozess erkannt werden, indem man sich die Zeit nimmt, ein Verständnis für die „Erfahrung“ der Mitarbeiter zu gewinnen und dafür, was dies praktisch für das Unternehmen bedeutet, da die Nichtübereinstimmung von Qualifikationen, Schlüsselbegriffen, der Verwendung von Werkzeugen usw. in den Vordergrund treten kann, da diese Elemente im neuen Unternehmen einen anderen Kontext haben können als bei ihren vorherigen Arbeitsplätzen. Diese Diskrepanz kann zu Ausfallzeiten, Produktivitätsverlusten, übermäßigem Stress und Frustration führen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass das Unternehmen die Soft Skills und Lebenserfahrungen versteht, die der neue Mitarbeiter in die Rolle und das Team einbringt, und dass es weiß, was vorhanden ist und was vielleicht fehlt.

Da die meisten Mitarbeiter am Arbeitsplatz nach Kontakten suchen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass der neue Mitarbeiter neue Beziehungen zu Kollegen, Managern und wichtigen Interessengruppen im Unternehmen aufbaut. Helfen Sie erfahrenen neuen Mitarbeitern während des Einarbeitungsprozesses, wichtige Netzwerke im Ökosystem des Unternehmens aufzubauen und sich darin zurechtzufinden, indem Sie ihnen eine Liste mit nützlichen Kontakten zur Verfügung stellen und sie nach Möglichkeit einführen. Unterstützen Sie sie beim Aufbau ihrer Netzwerke, damit sie sich erfolgreich in das Team integrieren können. Ziehen Sie in Erwägung, ihnen einen „Buddy“ für allgemeine Fragen des Arbeitsalltags und einen Mentor zuzu-

weisen, damit sie von einem erfahreneren Mitarbeiter lernen können und ihrerseits ermutigt werden, ihre Erfahrungen im Rahmen eines kaskadierenden Mentoringsystems weiterzugeben. Führen Sie regelmäßige Kontrollbesuche durch, um den neuen Mitarbeiter zu unterstützen und gleichzeitig sicherzustellen, dass er die Ziele der Stelle im Auge behält. Legen Sie bei diesen regelmäßigen Gesprächen einen Ausbildungsplan fest, in dem Sie Meilensteine für die Entwicklung

des neuen Mitarbeiters festlegen, die er nach 30, 60 oder 90 Tagen erreichen kann, mit konkreten Ergebnissen. Legen Sie zusätzlich zu den Meilensteinen auch Ziele fest, die in demselben Zeitraum - 30, 60, 90 Tage - erreicht werden sollen, und sorgen Sie für ein Gleichgewicht zwischen beruflicher und persönlicher Entwicklung in diesem Zeitraum. Schließlich sollten Sie während des gesamten Onboarding-Prozesses erfahrenen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die Unternehmenskultur in Aktion zu erleben, indem Sie an Besprechungen teilnehmen, Termine mit leitenden Angestellten oder dem Inhaber des KMU-Unternehmens vereinbaren. Diese Maßnahmen sind wichtig, damit der neue Mitarbeiter den Auftrag des Unternehmens versteht und weiß, wie das Unternehmen tagtäglich seine Geschäfte führt. Die frühzeitige Festlegung des Tons, wie der neue Mitarbeiter handeln, sich verhalten und das Unternehmen repräsentieren soll, ist ein positives Ergebnis der Einarbeitung.

AUTOR

Sheila O'Keeffe

POSITION/FUNKTION

Experto en RRHH

ORGANISATION

O'Keeffe Recruitment

LAND

Irland

KONTAKT (ORGANISATION)

<https://getthejobyouwant.ie>

Bizkaia Talent: Die Positionierung eines Gebiets

aus der Perspektive des Talentmanagements

— Leire Lagunilla Ramos —

Das Mobilitätsmanagement von Talenten sollte ganz oben auf der Agenda aller Akteure in einer Region stehen. Genau so entstand 2005 Bizkaia Talent als Instrument zur Nutzung der Triebkräfte und zur Überwindung von Hindernissen für ein angemessenes Ökosystem für Talente in der Region Bilbao. Dieser gemeinnützige Verein wird von der Provinzverwaltung von Biskaya unter Beteiligung einer Gruppe bedeutender und innovativer baskischer Organisationen gefördert. Ihre Ziele reichen von der Entwicklung der Fähigkeiten baskischer Universitätsstudenten bis hin zur Anwerbung und Einstellung hochqualifizierter Personen mit internationaler Erfahrung im Baskenland und der Förderung von Innovation und fortgeschrittenem Wissen in Organisationen in für die Region strategischen Bereichen. Darüber hinaus verfügt Bizkaia Talent über das größte Netzwerk hochqualifizierter Fachkräfte, die mit unserem Land verbunden sind oder sein wollen, mit fast 18.000 Fachkräften in mehr als 110 Ländern, die mit über 520 baskischen Organisationen in Verbindung treten können.

In dieser Keynote werden einige der Lösungen vorgestellt, die Bizkaia Talent entwickelt hat, um



Biskaya und das Baskenland aus territorialer Sicht als führend im Talentmanagement und in der Wettbewerbsfähigkeit zu positionieren, indem lokale Akteure mit internationalen Talenten zusammengebracht werden.

Eine erfolgreiche Strategie für das Mobilitätsmanagement von Talenten muss die bestehenden Hindernisse im regionalen System identifizieren und sich darauf konzentrieren, wie bessere Bedingungen für die Fachkräfte geschaffen werden können, anstatt immer nur zu versuchen, die Ströme bestimmter Arten von Arbeitskräften zu erhöhen oder zu verringern. Die Diskussion über das Mobilitätsmanagement von Talenten bedeutet daher die Verwaltung eines regionalen Ökosystems, in dem Talente wachsen, sich bewegen und entwickeln.

Im Fall von Bizkaia Talent ist die Positionierung des Baskenlandes als attraktive Region, sowohl zum Leben als auch zur beruflichen Entwicklung, trotz der Pandemie weiterhin von zentraler Bedeutung. In einer globalisierten Welt kämpfen Orte zunehmend darum, sich als attraktive Lebens- und Arbeitsstandorte zu profilieren. In ei-

nem solchen Wettbewerbsumfeld trägt eine erfolgreiche Strategie des Place Branding zum Aufbau einer gemeinsamen Identität bei, die sich positiv auf die Wahrnehmung eines bestimmten Standorts durch hochqualifizierte Fachkräfte als wichtiges Drehkreuz auswirkt. Das Ziel ist die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch den Aufbau eines Markenwerts in Bezug auf die Identität eines geografischen Gebiets.

Leider sind die baskischen KMU (wie so viele KMU in anderen Ländern auch) außerhalb unserer Grenzen nicht bekannt, und manchmal ist es schwierig, den differenzierten Wert zu vermitteln, den sowohl ein Unternehmen als auch das Baskenland einem Fachmann bieten, wenn wir uns der Welt präsentieren.

Zu diesem Zweck organisiert Bizkaia Talent seit 2008 internationale Veranstaltungen. Nach einer Unterbrechung im Jahr 2020 aufgrund von Covid-19 werden sie voraussichtlich ab 2023 wieder aufgenommen werden. Die Pandemie hat jedoch auch die Gelegenheit geboten, digitale Programme wie die Online-Be Basque Talent Meetings oder das Be Basque Talent Program zu ermöglichen.

Unabhängig davon, ob es sich um ein Unternehmen handelt, das eine im Ausland lebende Person gründen möchte, oder um einen Freiberufler, der ein neues berufliches Abenteuer außerhalb des Landes, in dem er derzeit arbeitet, sucht, gibt es eine Reihe von Problemen, die oft unbemerkt bleiben und die, wenn sie nicht richtig gehandhabt werden, großes Kopfzerbrechen bereiten können: verwaltungstechnisch-bürokratische Verfahren und familiäre Probleme.

Der Papierkram muss nicht kompliziert sein, obwohl jeder Fall individuell analysiert werden muss. Die Kasuistik hängt nicht nur von der Typologie der einstellenden Organisation ab, sondern auch von den Eigenschaften der zu integrierenden Fachkraft.

Was die Familie betrifft, so werden die Fragen der Unterbringung, der Schulbildung der Kinder usw. früher oder später zweifellos den Ausschlag für einen längeren oder kürzeren Aufenthalt in der Region geben.

Um diesen beiden Faktoren Rechnung zu tragen, bietet Bizkaia Talent einen Relocation Service und das Be Basque Dual Career Centre zur Un-



terstützung von Unternehmen sowie von umziehenden Fachkräften und ihren Familien.

Alles in allem wird es nicht mehr ausreichen, einfach nur einen Arbeitsplatz anzubieten. Es ist unbedingt notwendig, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu verstehen und eine solide Strategie zu entwickeln, ein Wertangebot, das von einer Reihe konkreter Maßnahmen begleitet wird, die darauf abzielen, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu verstehen und zu befriedigen. Die kohärente internationale Positionierung des Baskenlandes und das Employer Branding der baskischen Unternehmen (nicht nur aus der Perspektive der Werbung, sondern auf der Grundlage der Erfahrungen des potenziellen Arbeitnehmers) werden in Zukunft den entscheidenden Unterschied ausmachen.

AUTOR

Leire Lagunilla Ramos

POSITION/FUNKTION

Allemeiner Koordinator

KONTAKT (AUTOR)

leire.lagunilla@bizkaialtalent.eus

ORGANISATION

Bizkaia Talent

LAND

Spanien

KONTAKT (ORGANISATION)

www.bizkaialtalent.eus



Schulung im Bereich digitaler Herausforderungen

Beleuchtung der Situation von Mitarbeitern 45+

— Sulyok Tamás —

Die Arbeitswelt befindet sich heute in einem tiefgreifenden Wandel. Die Digitalisierung ist kein neues Phänomen mehr - die Robotisierung ist die nächste Stufe davon, die die Arbeitswelt erheblich durchdringt. Bei der Arbeit bestimmen digitale Lösungen, Schnittstellen und digitale Kommunikation nicht nur die Beziehung zwischen Menschen, sondern auch die Tätigkeit zwischen Mensch und Maschine (Roboter) maßgeblich. Diese Arbeit erfordert jedoch immer komplexere Kenntnisse, neue Kompetenzen und eine hochgradige Nutzung von Werkzeugen. Die globale Pandemie, die die jüngste Vergangenheit bestimmt hat, und die sich daraus ergebenden Veränderungen haben auch deutlich gemacht, dass das digitale Handeln, das Lernen, das im Alltag präsent ist, und die digitale Entwicklung, die in der Wissenschaft seit mehr als einem halben Jahrhundert vorherrscht, vor dreißig Jahren noch nicht den Durchbruch zu einer angemessen vorbereiteten Sozial- und Arbeitssituation bringen konnten.

Darüber hinaus muss anerkannt werden, dass die globalen Prozesse und die dahinter stehenden geopolitischen Bestrebungen die Bedingungen der Zukunft zunehmend umschreiben, deren Grundlage die komplizierte und unbekannte Welt der digitalen Geräte ist. Die Arbeitswelt erfordert neue Kompetenzen, die sich teilweise in den Entwicklungen widerspiegeln. Die aktuelle transformierende Berufsbildung im Schulsystem legt bereits einen besonderen Schwerpunkt auf die Messung digitaler Kompetenzen, wobei die so genannte digitale Kompetenzstufenmessung einbezogen wird, die sich auch an die Anforderungen einzelner Berufsfelder anpasst.

Sowohl das öffentliche Bildungswesen als auch die Hochschulbildung versuchen, sich an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen, wobei erstere auf professionelles Lernen und letztere auf digitale Arbeit auf hohem Niveau vorbereitet. Im Bereich der Erwachsenenbildung sind die digitalen Entwicklungen ebenfalls in den Vordergrund getreten. In erster Linie werden die speziellen Bedürfnisse im Unternehmen und am Arbeitsplatz, aber auch die Angleichung der allgemeinen Kompetenzen als Ziele in den Ausbildungsprogrammen genannt.



Die oben genannten Ideen stellen die Ausbildungsprozesse auf eine neue Grundlage. Digitale Plattformen und Lösungen sind nur ein Aspekt des Lernens von heute. Gemeinschaftliches Handeln, typische Verhaltensweisen der jungen Generation, Lernen mit digitalen Tools erfordern nicht nur neue Techniken, sondern auch neues Handeln und Denken. Das bedeutet natürlich auch, dass die Unterstützung von Lern- und Lehrprozessen auf neue Grundlagen gestellt werden muss. Neben der heranwachsenden Generation ist es auch für ältere Arbeitnehmer eine große Herausforderung, mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten. Neben dem alltäglichen Handeln hängt auch das aktive Arbeiten und der Erhalt des Arbeitsplatzes in vielen Fällen von diesem Wissen ab. Diese Situation schafft ein neues Verhältnis zwischen den Generationen.

In Ungarn besteht eine der Aufgaben, die Arbeitskräfte über 45 Jahren zu halten, darin, das vorhandene Wissen und die Kompetenzen im Zusammenhang mit der Ausbildung zu aktualisieren. Dies geschieht nicht nur durch die Aktualisierung des vorhandenen Wissens, sondern auch durch mehr Erfahrung, die ältere Arbeitnehmer in den Jahren ihrer aktiven Arbeit gesammelt haben. Das flexible und oft frischere Wissen junger Menschen kann durch die Erfahrung und das Prozesswissen älterer Menschen adäquat kompensiert werden. Eine der bewährten Praktiken dieser Entwicklung ist die Schaffung von Mentoring und generationsübergreifenden Kooperationsprozessen am Arbeitsplatz. Auf diese Weise können die Erfahrungen an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben werden, die ihre Karriere während der gemeinsamen Aktion beginnen, während die jungen Leute im Gegenzug die Techniken des digitalen und modernen Handelns in ihre gemeinsame Arbeit einbringen können.



Für die Entscheidungsträger ist es auf jeden Fall wichtig zu berücksichtigen, dass neben den für die Arbeit erforderlichen Kompetenzen auch die auf der Zusammenarbeit der Generationen basierenden Entwicklungen betont werden. Darüber hinaus sollte die Ausbildung auch auf das Erkennen und den Umgang mit dem Wandel und den daraus resultierenden Situationen hinweisen, insbesondere auf die oft unbekanntes Gefahren, die von digitalen Lösungen ausgehen. Es ist nicht mehr nur die fachliche Kompetenz, sondern es entsteht auch eine neue, digitale Kultur in der Arbeitswelt, deren Herausforderungen in vielen Fällen nur schwer beherrschbar sind, eine ständige Anpassung und die Suche nach neuen Lösungen erfordern, aber auch teilweise eine neue, vertrauensvolle Situation in der digitalen Arbeit schaffen.

AUTOR

Sulyok Tamás

POSITION/FUNKTION

Mitglied des Verwaltungsrats

KONTAKT (AUTOR)

tsulyok@gmail.com

ORGANISATION

Felnőttképzési Szakértők Országos
Egyesülete / Nationaler Verband der
Experten für Erwachsenenbildung

LAND

Ungarn

KONTAKT (ORGANISATION)

<https://www.fszoe.hu>



Mangel an Arbeitskräften

— Emilios Michael —

In den letzten zwei Jahren hat sich das Wirtschaftswachstum beschleunigt, was zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt in mehreren Berufen und in allen Wirtschaftszweigen, insbesondere im Hotel- und Gaststättengewerbe, geführt hat.

Der Mangel an Arbeitskräften wirkt sich allmählich sowohl auf das reibungslose Funktionieren der Unternehmen als auch auf den Aufschwung unserer Wirtschaft negativ aus. Außerdem wird dieser Mangel die produktiven Investitionen des Privatsektors bremsen, die Produktivität verringern, unsere Exportbemühungen zum Stillstand bringen und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen verschlechtern.

Der akute Arbeitskräftemangel ist in ungesunden und minderwertigen Berufen zu beobachten, in denen Zyprioten oder Europäer (ungelernte Arbeiter, Produktionsarbeiter, Schichtarbeiter, Pförtner, Reinigungskräfte, Küchenhilfen, Kellner, Zimmermädchen usw.) nicht zur Verfügung stehen oder nicht bereit sind zu arbeiten, da sie es vorziehen, arbeitslos zu bleiben, um in den Genuss von Sozialleistungen zu kommen, oder nicht bereit sind, von einer Provinz in eine andere zu ziehen, in der ein Mangel herrscht.

Die Attraktivität des Studiums an höheren Bildungseinrichtungen und die Zunahme des Angebots an minderwertiger Arbeit stehen nicht im Einklang mit der Entwicklung unserer Wirtschaft, insbesondere im Tourismussektor (Hotel- und Gaststättengewerbe), wo eine große Nachfrage

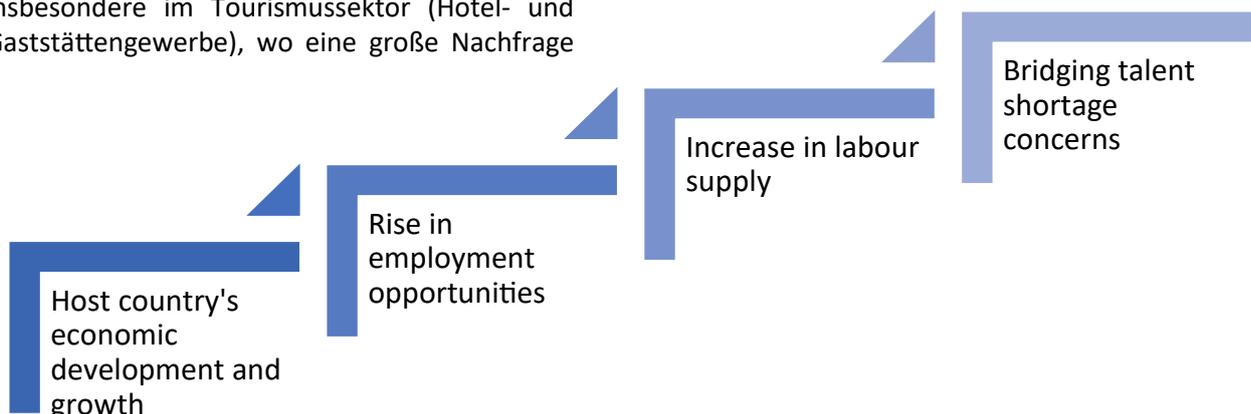
nach minderwertiger Arbeit und insbesondere nach Berufen besteht, die ungelernete Arbeitskräfte betreffen.

Daher besteht eine Qualifikationslücke zwischen den verfügbaren Arbeitskräften und dem tatsächlichen Bedarf der Unternehmen, die vor allem auf die Nichtübereinstimmung der Qualifikationen mit dem Arbeitsmarkt, die geringe Beteiligung an der beruflichen Aus- und Weiterbildung und das Fehlen einer engen Beziehung zwischen Unternehmen und Hochschulen zurückzuführen ist.

Um den Bedarf der Unternehmen an geeignetem Personal zu decken, muss die Politik zur Erteilung von Genehmigungen für die Einfuhr ausländischer Arbeitskräfte fortgesetzt werden. Gleichzeitig müssen sowohl die Beschäftigungsstrategie als auch die Kriterien für die Erteilung von Genehmigungen für ausländische Arbeitnehmer so modernisiert werden, dass sie den tatsächlichen Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen.

Zu diesem Zweck hat die CCCI dem Ministerium für Arbeit, Wohlfahrt und Sozialversicherung ein ausführliches Memorandum vorgelegt.

Dieses Thema ist für die CCCI sehr wichtig, da ausländische Arbeitskräfte aus Drittländern für die lokale Wirtschaft sehr nützlich waren und





Note: data for NACE Rev. 2 Sections B to S.

Source: Eurostat (online data code: jvs_q_nace2)

eurostat

immer noch sind und Lösungen für Unternehmen bieten, die aufgrund des Mangels an einheimischen Arbeitskräften nicht richtig funktionieren können. Gleichzeitig trägt die Anwesenheit ausländischer Arbeitnehmer dazu bei, mehr Arbeitsplätze für Zyprioten in höheren Berufen zu schaffen.

Weitere Maßnahmen zur Lösung des Problems sind die Intensivierung der Maßnahmen zur Integration von Studenten aus Drittländern in den Arbeitsmarkt, eine strengere Überwachung der Empfänger des „garantierten Mindesteinkommens“ und die erneute Ankündigung und Neugestaltung der Pläne zur Beschäftigungsförderung im Bereich der Humanressourcen.

Die CCCI betont, dass sie unter keinen Umständen die Anwerbung von Arbeitnehmern aus Drittländern unterstützt, sofern wir tatsächlich einheimische Arbeitskräfte sichern können. Sie hat nicht die Absicht, die Rechte der zypriotischen Arbeitnehmer zu beeinträchtigen, weshalb sie die Anwendung strenger Kriterien und Sicherheitsvorkehrungen akzeptiert hat, die in dem Plan zur Einfuhr ausländischer Arbeitnehmer enthalten sind. Die Befürchtungen der Gewerkschaften, dass es zu sozialen Problemen kommen oder die Rechte zypriischer Arbeitnehmer beeinträchtigt werden könnten, werden durch den befristeten Aufenthalt ausländischer Arbeitnehmer in Zypern und die strengen Kriterien und Sicherheitsvorkehrungen, die in diesen Plan aufgenommen wurden, neutralisiert.

Die CCCI begrüßt den Erlass des Ministers für Arbeit, Wohlfahrt und Sozialversicherung zur Beschäftigung von ausländischen Studenten und Asylbewerbern, da dies das Problem entschärfen wird.

Grafik: Vierteljährliche Quoten offener Stellen, nicht saisonbereinigt, 2013-2022 (Q1-2022)

2,9 % der Arbeitsplätze in der EU und 3,1 % der Arbeitsplätze in der Eurozone waren im ersten Quartal 2022 unbesetzt.

Im ersten Quartal 2021 waren in der Tschechischen Republik 5,3 % der Stellen unbesetzt, der höchste Wert in der EU, gefolgt von den Niederlanden (4,9 %), Belgien (4,8 %) und Österreich

AUTOR

Emilios Michael

POSITION/FUNKTION

Direktor / Abteilung für Arbeitsbeziehungen, Sozialpolitik und Entwicklung der Humanressourcen

KONTAKT (AUTOR)

freedom@ccci.org.cy

ORGANISATION

Industrie- und Handelskammer Zypern

LAND

Zypern

KONTAKT (ORGANISATION)

<https://ccci.org.cy/>

Faire Bezahlung und moderne Antragsverfahren

Der zeitgemäße Weg zur Sicherung der Zukunft Ihres Unternehmens

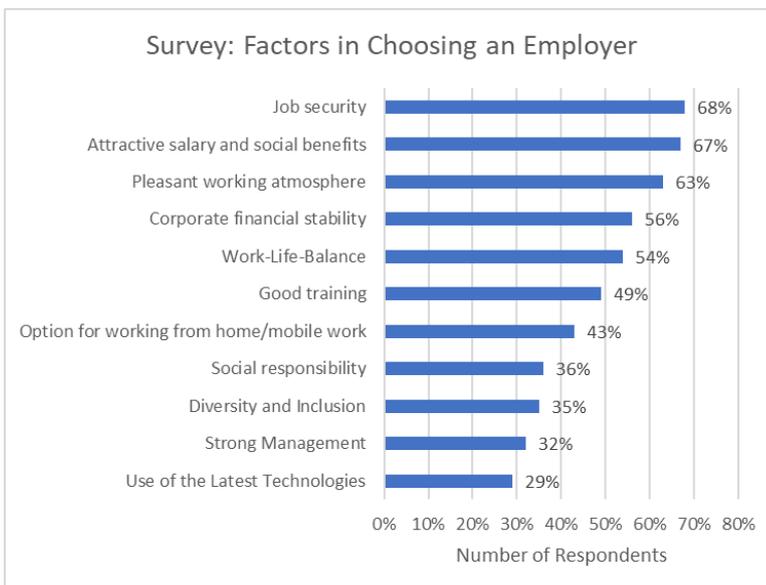
— Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.) —

Im Januar 2022 veröffentlichte Statista die neuesten Ergebnisse einer Studie, in der untersucht wurde, welche Aspekte Arbeitnehmer bei ihren Arbeitgebern am wichtigsten finden. Die Nummer 1 war „Arbeitsplatzsicherheit“, gefolgt von „Attraktiven Gehältern und Sozialleistungen“ (Platz 2) und „Angenehmer Arbeitsat-

- viel zufriedener sind. Mit fairen Gehaltsmöglichkeiten können Unternehmen ihre Attraktivität für junge Arbeitnehmer - die auf dem gesamten Arbeitsmarkt sehr gefragt sind - radikal verbessern. Und wie? Indem sie einheitliche, feste und faire Vergütungsstrukturen schaffen, die auf professionellen Analysen beruhen. So wird sichergestellt, dass sich das Thema Vielfalt von selbst erledigt, ohne dass zusätzliche zeit- und ressourcenintensive Investitionen erforderlich sind. Denn was wäre ein besserer Maßstab für den Nachweis echter Chancengleichheit als eine faire Bezahlung?

Mit anderen Worten: Um in der heutigen Arbeitgeberlandschaft die Nase vorn zu haben und damit die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf ein Minimum zu reduzieren, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sie für Bewerber ausreichend attraktiv sind. Ein guter Ruf auf Job-, Produkt- und Dienstleistungsportalen ist der Schlüssel, um den „War for Talents“ zu gewinnen.

Diese moderne Version der Chancengleichheit führt zu entsprechenden Veränderungen in der Welt der Bewerbungsverfahren. Statt Fotos, Geschlecht, Alter und gleichbleibenden Lebensläufen stehen nun ganz andere Kriterien im Vordergrund. Alte Formate machen zunehmend Platz für neue. Videobewerbungen und sogar Bewerbungen über soziale Medien und Messenger-Dienste wie WhatsApp werden immer häufiger. Und auch das gute alte „Arbeitszeugnis“ hat in Deutschland mehr oder weniger ausgedient. Wie wir alle wissen,



Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl>

mosphäre“ (Platz 3).

Was genau meinen die Leute also, wenn sie von „attraktiven Gehältern und Sozialleistungen“ sprechen? Wenn Sie glauben, es ginge nur darum, wie die Zahlen aussehen, dann liegen Sie völlig falsch. Ein weiterer Trugschluss ist, dass eine faire Bezahlung ein teurer Luxus für den Arbeitgeber ist. Wir wissen heute, dass Mitarbeiter, die gleiche Chancen haben - unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Betriebszugehörigkeit

schreibt das deutsche Arbeitsrecht vor, dass Arbeitszeugnisse immer wohlwollend formuliert sein müssen, und im schlimmsten Fall können Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber sogar darauf verklagen, dies sicherzustellen. Persönliche Empfehlungen- oder Arbeitszeugnisse gewinnen daher immer mehr an Bedeutung, da es im Gegensatz zum klassischen Arbeitszeugnis keine gesetzlichen Vorgaben zum Inhalt gibt. Der Empfehlungsgeber stellt die Informationen zur Verfügung, weil er es WILL, und bürgt mit seinem guten Namen und seinem Ruf für deren Richtigkeit. Der gesamte Vorgang ist freiwillig!

Für Arbeitnehmer über 50 Jahre war es praktisch unmöglich, den Arbeitsplatz zu wechseln, und die Zahl der arbeitslosen älteren Menschen stieg stetig an. In der Anfangsphase der Pandemie hat sich diese Situation sogar noch verschärft. Parallel dazu hat CoVID-19 jedoch viele Menschen dazu gebracht, innezuhalten und darüber nachzudenken, wo sie in ihrem Leben stehen. Was wünschen sie sich vom Leben, von ihrer Arbeit, von ihrer Work-Life-Balance? Was macht sie glücklich und erfüllt sie?

Der neue faire Arbeitsmarkt bietet vor allem der älteren Generation der über 50-Jährigen gute Chancen, sich beruflich zu verändern. Viele ihrer Ängste, bei einem Wechsel in ein neues Unternehmen möglicherweise große Gehaltseinbußen hinnehmen zu müssen, haben sich zerstreut. Nach einem so langen Berufsleben haben die meisten von ihnen mehr als genug Menschen in ihrem persönlichen Umfeld, wie z.B. Kollegen, Kunden, Angestellte, Netzwerkpartner usw., die nur zu gerne eine Empfehlung oder eine Referenz abgeben.

Es gehört zweifellos ein gewisses Maß an Mut dazu, ein Bewerbungsvideo zu drehen oder sich über einen Messenger-Dienst an eine Personalabteilung zu wenden. Die Angst zu ignorieren, etwas Neues auszuprobieren, weil es „unbekannt“ ist, kann jedoch große Vorteile bringen. Ältere Arbeitnehmer haben eine Menge zu bieten, was moderne Unternehmen brauchen und schätzen.

Am 6. Juli 2017 wurde in Deutschland das „Gesetz zur Förderung transparenter Entgeltstrukturen“ eingeführt, dessen Ziel es ist, für mehr Lohngerechtigkeit zu sorgen. Nach den derzeitigen Bestimmungen des Gesetzes liegt



die Beweislast für den Nachweis einer Diskriminierung beim Arbeitnehmer, was den Prozess für ihn schwierig und zeitaufwendig macht. Eine geplante neue EU-Richtlinie ist in dieser Hinsicht viel klarer und zielt darauf ab, die Beweislast umzukehren und den Opfern das Recht auf Entschädigung zu gewähren.

Wenn wir also auf den in der genannten Studie festgestellten Bedarf an Arbeitsplatzsicherheit reagieren und echte Chancengleichheit für alle schaffen wollen, dann muss dieses Gesetz schnell verabschiedet werden. Es wird die notwendige Unterstützung bieten, um den Fachkräftemangel sinnvoll und fair zu überwinden.

Über die Autorin

Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.), Regionalmanagerin Hamburg / Schleswig-Holstein / Mecklenburg-Vorpommern des Bundesverbandes der Personalmanager e. V., ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Internationales Marketing und Human Resource Management.

Heute verfügt sie über zwanzig Jahre Erfahrung als Expertin für Organisations- und Personalentwicklung. Als CEO & CPOO von Global DiVision hat sie in den letzten zehn Jahren bewiesen, dass eine Kombination aus Internationalität, Interkulturalität und Respekt vor den lokalen Gegebenheiten Menschen und Unternehmen langfristig erfolgreich macht. Ihre Methoden sind menschenzentriert und darauf ausgerichtet, das notwendige Rüstzeug für zeitgemäßes Lernen und persönliche Entwicklung zu vermitteln.

Quellen

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend www.bmfsfj.de
- FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH www.fpi-lab.org
- Global DiVision GmbH www.global-division.com
- Statista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl/>

AUTOR

Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.)

POSITION/FUNKTION

Regionalleiterin Hamburg/Schleswig-Holstein/
Mecklenburg-Vorpommern des
Bundesverbandes der Personalmanager e. V.

ORGANISATION

Bundesverband der Personalmanager e.V.

LAND

Deutschland



Europäische Perspektive auf Talentmanagement

— Fernando Benavente —

Im EURORESO-Netzwerk haben wir uns zum Ziel gesetzt, ein Netzwerk von natürlichen und juristischen Personen aufzubauen, das die Entwicklung von Strategien vorantreibt, die einerseits die wirtschaftliche Entwicklung und andererseits die Verbesserung des Lebensstandards fördern. Es werden Programme entwickelt, die den Zugang zu Arbeit und sozialer Integration erleichtern. Es werden Gelder gesammelt, die notwendig sind, um die Umsetzung der von den Mitgliedern unterstützten Projekte, Programme und Maßnahmen zu erleichtern. Es findet ein ständiger Austausch von Methoden und Techniken statt. Die Projekte und Programme sowie die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen werden von EURORESO verbreitet.

In ganz Europa stehen wir alle vor den Herausforderungen der Zukunft. Der demografische Wandel führt dazu, dass die Bevölkerung altert und die Lebenserwartung steigt.

Da EURORESO die Ziele der nachhaltigen Entwicklung in Europa unterstützt, ist Talentmanagement ein Thema, das uns immer mehr beschäftigt. Klare Definitionen und Methoden verhindern oft die Umsetzung von Talentmanagement.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig stärker auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen. Im europäischen Kontext kann man davon ausgehen, dass dies eine der größten Herausforderungen für die Personalabteilung und die Führungskräfte darstellt. Damit Unternehmen erfolgreich sein können, müssen die Mitarbeiter strategisch eingebunden werden. Das kostet Ressourcen und Zeit, kann aber entscheidend sein, um ein Unternehmen auf die Herausforderungen von morgen einzustellen. Mitarbeiterbindung, Weiterentwicklung im Unternehmen und die Attraktivität von Unternehmen für neue Mitarbeiter sind wichtige Faktoren, um einen nach-



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



haltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Ein Einblick in den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters und ein Überblick über aktuelle Trends und Entwicklungen müssen dabei stets berücksichtigt werden.

In ganz Europa wird mehr und mehr daran gearbeitet, eine wachsende Wirtschaft zu schaffen, indem Handelsschranken abgebaut und die allgemeine Mobilität von Menschen, Waren und Dienstleistungen innerhalb der Europäischen Union erleichtert werden. Vor allem die Erleichterung für EU-Bürger, in jedem EU-Land arbeiten zu können, bedeutet, dass viele Talente in ganz Europa verteilt sind. Daher sollte das Thema Talentmanagement immer in einem internationalen Kontext betrachtet werden. Talentmobilität hat unterschiedliche Auswirkungen auf die einzelnen EU-Länder. Die Mitgliedsstaaten reagieren unterschiedlich auf die Bedingungen, die die Herausforderungen der Zukunft darstellen. Daher muss immer eine regionale und globale Per-

spektive berücksichtigt werden. Vor allem aber spielen die einzelnen Staaten auch in Bezug auf die Finanzierung und Gesetzgebung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Talentförderung in Unternehmen.

Vor Jahren wurde vor dem demografischen Wandel gewarnt und davor, dass es insgesamt weniger Talente geben würde. Viele Unternehmen sind heute mit den Herausforderungen überfordert. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitswelt haben sich von Generation zu Generation verändert. Es müssen neue unternehmensstrategische Maßnahmen ergriffen werden, um insgesamt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und damit gegenüber anderen Wettbewerbern konkurrenzfähig zu bleiben. Den Mut zur Veränderung sehe ich als Voraussetzung für die zukünftigen Herausforderungen.



AUTOR
Fernando Benavente

POSITION/FUNKTION
Präsident von EURORESO

ORGANISATION
EURORESO

LAND
Spanien

KEYNOTE-ARTIKEL

aus der Projektpartnerschaft





Talent4LIFE

Room 466
by WKO Steiermark

Talentmanagement in europäischen Unternehmen

Empirische Forschungsergebnisse im Rahmen des Projekts Talent4LIFE

— Natalie Horn —

Das Projekt Talent4LIFE begann mit der Durchführung einer empirischen Studie, an der 190 Unternehmen aus europäischen Ländern teilnahmen. Die Studie, die den aktuellen Stand des Talentmanagements, der Personalentwicklung und der Mitarbeiterbindung in europäischen Unternehmen untersuchte, zeigte, dass viele Unternehmen nicht auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet sind, die ihnen das Überleben erschweren könnten. Herausforderungen wie der zunehmende Fachkräftemangel werden es unmöglich machen, ohne eine gut ausgearbeitete Strategie zur Mitarbeiterbindung erfolgreich zu sein.

Betrachtet man die Arbeitnehmer im Alter von 45 Jahren und älter, so sind einige der Ergebnisse alarmierend. 40 % der befragten Unterneh-

men haben eine junge Personalstruktur, wobei höchstens jeder vierte Mitarbeiter über 45 Jahre alt ist. Dies ist alarmierend, da die Zahl der über 45-Jährigen auf dem Arbeitsmarkt im Gegensatz zur Gesamtbeschäftigungsquote steigen wird.

Es überrascht zwar nicht, dass größere Unternehmen eher über ein Talentmanagementsystem verfügen als KMU, aber eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Zukunftssicherheit eines Unternehmens nicht von seiner Größe abhängt, sondern von der Anzahl der Talentmanagementpraktiken, die es einsetzt, wie Mentoring, Coaching, Jobrotation usw.

Was bedeutet das für die KMU?





Erstens bedeutet dies, dass ein kleines Unternehmen keine Entschuldigung für einen Mangel an Strategien zur Mitarbeiterentwicklung ist. Praktiken des Talentmanagements können auch in kleineren Unternehmen umgesetzt werden. Es mag mühsam und zeitaufwändig sein, aber es zahlt sich aus, wenn es um die Mitarbeiterbindung und den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften geht. Richtige Personalentwicklung ist nicht nur eine Reihe von Schulungen. Es geht auch nicht nur darum, höhere Positionen anzubieten, sondern in hohem Maße um Wertschätzung. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter unabhängig vom Alter wertschätzen, werden die Gewinner im Kampf um Talente sein.

Zweitens bedeutet es, dass nicht jede Strategie, die sich „Talentmanagement“ nennt, auch als solche funktioniert. Ob man es nun Talentmanagement nennt oder nicht, das Kernelement, das ein Unternehmen zukunftssicher macht, ist die Wertschätzung seiner Mitarbeiter, die Schaffung eines wertschätzenden Arbeitsumfelds und die Förderung eines Systems und einer Kultur, in der Wissen im Unternehmen geteilt wird.

Unternehmen entwickeln in der Regel eine Personal- und Talentmanagementstrategie, wenn

externe Faktoren wie der Fachkräftemangel oder die Digitalisierung dies erfordern. Wenn es den Unternehmen nicht gelingt, sich an die veränderten Umstände anzupassen, werden sie scheitern. Viele Unternehmen beginnen gerade erst zu erkennen, dass ihre Mitarbeiter ihre wertvollste Ressource sind. Die Mitarbeiterbindung durch Entwicklung und eine wertschätzende Unternehmenskultur wird weithin unterschätzt, obwohl dies die besten Gründe für den Verbleib der Mitarbeiter und das Fortbestehen des Unternehmens sein könnten.

AUTOR
Natalie Horn

POSITION/FUNKTION
Projectleiterin

KONTAKT (AUTOR)
natalie.horn@wkstmk.at

ORGANISATION
WKO Steiermark

LAND
Österreich

KONTAKT (ORGANISATION)
www.wkstmk.at



Altern und Talent Management

Förderung älterer Arbeitnehmer

— Marianne Ochsenhofer —

Unternehmen stehen aufgrund des demografischen Wandels und der Digitalisierung vor großen Herausforderungen. Der demografische Wandel führt zu einer alternden Belegschaft und gleichzeitig zu weniger jüngeren, qualifizierten Arbeitskräften, die Unternehmen einstellen können (Statistik Austria, 2021). Als Lösungsansatz wird im Projekt Talent4LIFE die Mitarbeiterbindung durch aktives Talentmanagement und -entwicklung im Unternehmen vorgeschlagen. In diesem Artikel wird die Bedeutung der Bindung und Förderung insbesondere älterer ArbeitnehmerInnen näher beleuchtet.

Aus dem IO1-Forschungsbericht geht hervor, dass in ganz Europa ältere Arbeitnehmer länger arbeiten und die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer steigt. Daher ist es besonders wichtig, ihr Wissen und ihre Erfahrung aktiv in das Unternehmen zu integrieren.

Aber was sind die Merkmale älterer Arbeitnehmer?

Das wirtschaftliche Potenzial gerade älterer Arbeitnehmer wird grundlegend unterschätzt. Das Bewusstsein für die eigenen Stärken und Fähigkeiten wird in den Unternehmen zu wenig oder gar nicht gefördert. Viele ältere Arbeitnehmer sind zudem mit Stereotypen belastet, wie etwa der Annahme, dass ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit stetig abnimmt. Diese Stereotypen halten sich in den Unternehmen manchmal hartnäckig, obwohl sie wissenschaftlich nicht belegt sind.

Trotz der in der Regel höheren Gehälter können Unternehmen sogar Kosten sparen, wenn sie ältere Arbeitnehmer einstellen. Denn gerade jüngere Arbeitnehmer neigen dazu, häufiger den Arbeitsplatz zu wechseln, was wiederum zu hö-



heren Kosten bei der Rekrutierung führt. Ältere Arbeitnehmer brauchen zwar mehr Zeit, um neuen Lernstoff zu verarbeiten, aber die Lernmotivation ist mit dem Alter oft noch höher. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können helfen, insbesondere im Hinblick auf digitale Kompetenzen. Auch kognitive Dimensionen wie strategisches Denken, überlegtes Handeln, Scharfsinn, Umsicht, logisches Denken und ein ganzheitliches Verständnis verbessern sich mit dem Alter.



Besonders interessant ist, dass vor allem bei Problemen und Stress strategischer vorgegangen wird und verschiedene Handlungsoptionen in Betracht gezogen werden. Wichtig ist dabei, dass sich Lernprozesse mit dem Alter verändern, aber nicht unbedingt verschlechtern. Deshalb sollten altersgerechte Lernumgebungen geschaffen werden. Und hier sollten die Personalabteilung und die Führungsebene ansetzen.

Die Förderung älterer Arbeitnehmer in Unternehmen kann viele Vorteile mit sich bringen. Vor allem der Reichtum an Erfahrung und beruflichen Fähigkeiten sollte nicht außer Acht gelassen werden. Sie sind motiviert, loyal und bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ältere Arbeitnehmer sind diszipliniert und verlässlich und gehen Probleme selbstbewusst an. Sie sind selbstbewusst in dem, was sie tun, und haben gelernt, sich durchzusetzen.

Natürlich kann nicht von allen Menschen in der Altersgruppe 45+ in diesem Sinne gesprochen werden. Sich dieser Vorteile nicht bewusst zu sein, kann für Unternehmen jedoch fatal sein. Um diese Altersgruppe anzusprechen, sind u.a. flexible Arbeitszeiten und kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten in allen Lebensphasen notwendig.

Damit KMU den demografischen Wandel sicher durchlaufen können, ist es wichtig, die Altersstruktur im Unternehmen zu kennen und alle Altersgruppen in das Demografiemanagement einzubeziehen. Die demografische Entwicklung ist allgegenwärtig und deshalb müssen alle Mit-

arbeiter eines Unternehmens über die Veränderungen informiert sein.

Um die zukünftigen Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung und den demografischen Wandel in Unternehmen erfolgreich zu meistern, ist es unerlässlich, sich mit Vielfalt und Inklusion auseinanderzusetzen. Stereotype Denkmuster müssen aufgebrochen werden.

Wenn Arbeitnehmer 45+ sich als Bereicherung im Unternehmen sehen, werden sie wesentlich zum Gesamterfolg beitragen. Dazu müssen sie mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und weiter gefördert werden.

AUTOR

Marianne Ochsenhofer

POSITION/FUNKTION

Projektassistentin

ORGANISATION

Brainplus

LAND

Österreich

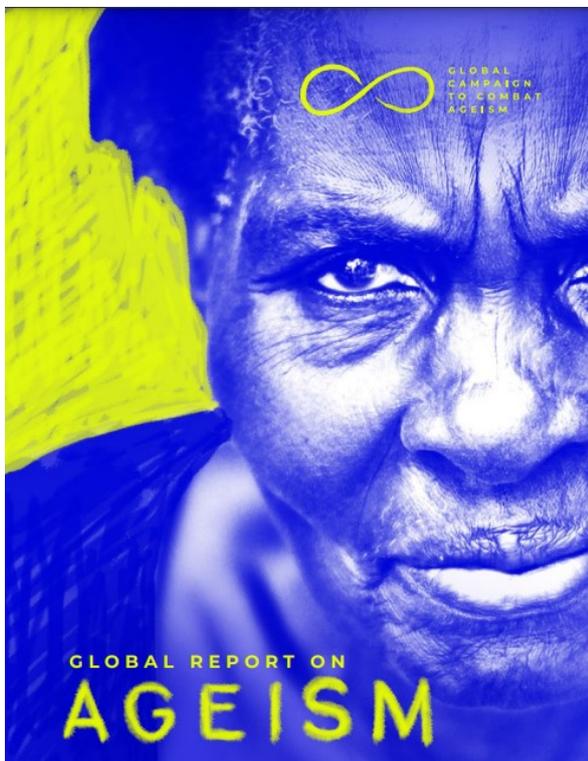
KONTAKT (ORGANISATION)

www.brainplus.at

Altersmanagement:

Wenn das Alter kein Hindernis für die Gewinnung von Talenten ist

— Jennifer Nolan —



Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz ignoriert weitgehend die vielen positiven Eigenschaften, die ältere Arbeitnehmer in die Belegschaft einbringen. Wissen, Kompetenz, Erfahrung und Loyalität sind nur einige dieser Qualitäten, die den Unternehmen entgehen, wenn sie weiterhin (bewusst oder unbewusst) Vorurteile gegen ältere Menschen hegen. Der von der Weltgesundheitsorganisation erstellte Global Report on Ageism befragte 83.000 Menschen aus 57 Ländern und stellte fest, dass jeder Zweite mäßig oder stark altersdiskriminierende Einstellungen hat, was das Potenzial hat, den verfügbaren Talentpool zu begrenzen.

Altersbedingte Voreingenommenheit zeigt sich oft in weit verbreiteten Mythen, z. B. dass ältere Arbeitnehmer eher krank werden, dass sie langsamer arbeiten oder keine „Digital Natives“ sind. Die Vorherrschaft dieser Ansichten verdeutlicht die Notwendigkeit, das Narrativ über ältere Arbeitnehmer zu ändern, die Fakten aus Forschungsstudien zu nutzen, die diese Mythen in unseren Unternehmen widerlegen, und schädliche Klischees zu vermeiden, die das Potenzial älterer Arbeitnehmer in unseren Unternehmensteams einschränken.

Die Gruppe der über 45-Jährigen wächst und bietet Arbeitgebern Erfahrung, Enthusiasmus und Loyalität für diejenigen, die weiterhin in ihre Karriere investieren, insbesondere wenn sie anderswo Altersdiskriminierung erfahren haben. Wie können wir also diesen oft ungenutzten Talentpool am besten erschließen?

1.Chancen und Vielfalt der Arbeitsaufgaben - Viele ältere Arbeitnehmer sind immer noch hoch motiviert und ehrgeizig. Sie können jedoch frustriert sein oder sich durch den Mangel an Herausforderungen und begrenzten Führungsmöglichkeiten in ihrer derzeitigen Position nicht mehr engagieren. Ein weiterer weit verbreiteter



Irrglaube ist die Auffassung, dass ältere Arbeitnehmer sich bereits abgemeldet haben und nur noch darauf warten, in Rente zu gehen. Unabhängig von der Größe und Struktur Ihres Unternehmens ist es möglich, die Erfahrung und den Enthusiasmus älterer Arbeitnehmer zu nutzen, indem Sie Mentoring-Möglichkeiten schaffen, ihnen die Möglichkeit geben, ein Team bei einem bestimmten Projekt zu leiten, sie zu Botschaftern des Unternehmens bei externen Veranstaltungen oder Schulungen ernennen oder ihnen die Möglichkeit bieten, sich mit neu eingestellten Mitarbeitern anzufreunden. Indem älteren Mitarbeitern das gleiche Engagement für die berufliche Entwicklung geboten wird wie jüngeren, besteht eine klare Chance, Talente zu halten, die zufällig über 45 Jahre alt sind.

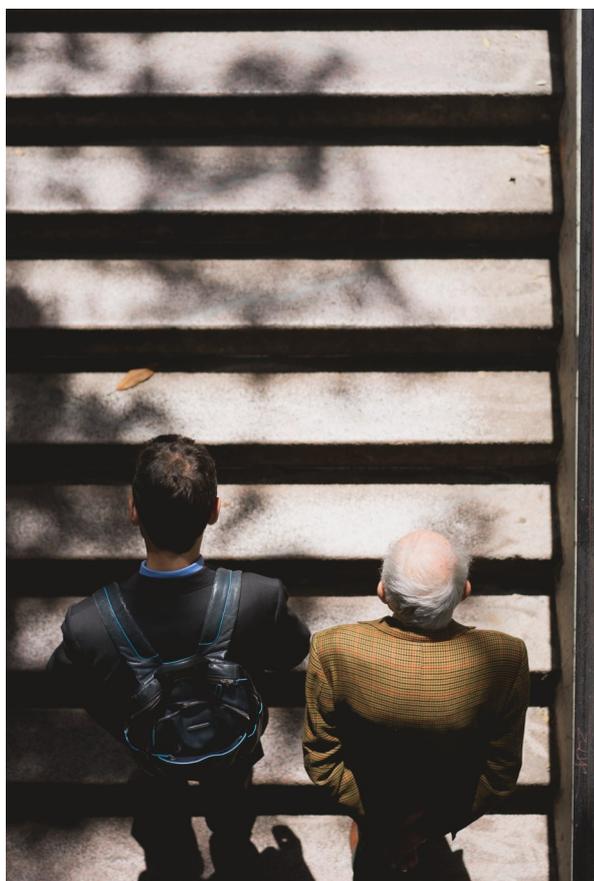
2. Wie wir im Talent4LIFE-Modellhandbuch hervorgehoben haben, **sind die Möglichkeiten, sich in einem neuen Bereich um- und weiterzubilden, für Arbeitnehmer ab 45 Jahren ebenso wichtig wie für die Akquisition neuer Talente. Wie Untersuchungen zeigen, sind ältere Arbeitnehmer nach wie vor sehr daran interessiert, eine neue Phase ihrer Karriere zu beginnen, etwas Neues auszuprobieren oder eine echte Leidenschaft oder ein Interesse zu entdecken. Mit**

ihrer Erfahrung und ihrem Wunsch zu lernen, betrachten sie ihre Karriere durch eine neue Brille, die oft nicht nur mit Geld zu tun hat.

3. Bieten Sie Flexibilität im Unternehmen. Viele ältere Arbeitnehmer wünschen sich heute ein wenig Flexibilität, um noch viele Jahre produktiv und gewinnbringend arbeiten zu können, während sie gleichzeitig Zeit haben, anderen Interessen nachzugehen oder sich zu engagieren. Wenn Sie eine Arbeit anbieten, die sich flexibel in diesen neuen, ausgewogenen Ansatz einfügt, können Sie ungenutzte Talentpools erschließen.

4. Verfolgen Sie eine integrative Talentmanagementstrategie: Das **Alter ist** der eine Aspekt der Vielfalt, der uns alle irgendwann in unserem Leben betrifft. Unternehmen, die Inklusion und insbesondere die Altersvielfalt fördern, sind am besten in der Lage, den Wert älterer Arbeitnehmer zu nutzen und ihr Risiko eines künftigen Fachkräftemangels zu minimieren.

Ein pragmatischer Umgang mit Qualifikationen, insbesondere in der gegenwärtigen Situation, in der ein zunehmender Fachkräftemangel herrscht und viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, Schlüsselpositionen zu besetzen, kann eine positive Lösung sein, um zu zeigen, dass das Alter kein Hindernis bei der Gewinnung von Talenten sein sollte.



AUTOR
Jennifer Nolan

POSITION/FUNKTION
Direktor

KONTAKT (AUTOR)
jennifer@fipl.ie

ORGANISATION
Future In Perspective Limited

LAND
Irland

KONTAKT (ORGANISATION)
www.futureinperspective.com

Der Industriesektor bereitet sich

auf die Ankunft des „Großen Rückzugs“ vor

— José Luis Bezanilla —

In den nächsten 10 Jahren wird die Hälfte der derzeit Erwerbstätigen ihren Arbeitsplatz verlassen und ersetzt werden müssen. Die Überalterung der Erwerbsbevölkerung ist heute eine Realität, die zusammen mit anderen Faktoren wie der Inflation, den steigenden Energiekosten und den Industriekosten, die sich verdoppelt haben, zu einer großen Unsicherheit auf dem heutigen Arbeitsmarkt führt.

Es handelt sich um eine Gruppe, die als „Babyboomer“ bekannt ist, d. h. Menschen, die zwischen 1958 und 1977 geboren wurden und sich dem Ende ihres Berufslebens nähern, was bedeutet, dass wir in einigen Jahren vor dem „großen Ruhestand“ stehen werden.

Diejenigen von uns, die sich mit Berufsberatung und Personalauswahl befassen, stellen seit einiger Zeit fest, dass die Unternehmen, insbesondere die KMU des Sektors, große Probleme haben, den Generationswechsel zu bewältigen. Spezialisierte Fachkräfte mit umfassender Erfahrung in bestimmten Positionen finden keine Nachfolger. Dabei handelt es sich um Industriebetriebe mit langer Tradition, die mit der ersten Metallumwandlung, der Fertigung oder dem Schweißen verbunden sind und bei denen mehrere Jahre erforderlich sind, um die für die korrekte Ausführung der Arbeit erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben.

Wenn Unternehmen nach einem Berufsprofil fragen, suchen sie nicht nach Personen mit einem Hochschulabschluss, sondern mit spezifischen Fähigkeiten, die in vielen Fällen nur durch Erfahrung erworben werden können. In diesem Fall reicht eine gute Ausbildung nicht aus.



Altersmanagement ist nicht nur eine Frage des Generationswechsels und des Verlusts von Arbeitsplätzen, sondern befasst sich mit einem größeren Problem, nämlich dem Verlust eines immateriellen und differenzierten Wertes für Unternehmen - ihres *Know-hows*. Die Unternehmen müssen sich darum bemühen, Fachleute zu finden, die die ausscheidenden Talente ersetzen, aber vor allem müssen sie ihre Bemühungen darauf konzentrieren, das Wissen zu verwalten, das erfahrene Fachleute im Laufe der Jahre in das Unternehmen eingebracht haben. Sie müssen sicherstellen, dass dieses Wissen nicht mit der Person, die in den Ruhestand geht, verloren geht. Lernen ist für die Unternehmen mit Kosten verbunden, aber die Kosten für den Verlust von Wissen sind höher.

Damit das, was wichtig ist, nicht zur Dringlichkeit wird, muss man sich auf die Realität einstellen, die in einigen Jahren nicht nur in der Industrie, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen herrschen wird. Die Bewältigung des „Großen Rückzugs“ bedeutet nicht nur die Suche nach Fachkräften, die die Nachfolge antreten und diejenigen ersetzen, die in den Ruhestand gehen, sondern auch die Identifizierung derjeni-



gen Schlüsselpersonen, die gehen werden, und den Versuch, sie schrittweise und auf natürliche Weise zu ersetzen. Wir müssen Mechanismen schaffen, die die Weitergabe dieses Wissens an die jüngeren Generationen erleichtern, damit es als einer der großen Differenzierungswerte der Unternehmen erhalten bleibt und gefestigt wird.

Die Situation verschlimmert sich noch, wenn man bedenkt, dass mehr als 90 % des Unternehmensgefüges in Europa aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) besteht, die gerade über die geringsten wirtschaftlichen und personellen Ressourcen verfügen, um diese Übergänge zu bewältigen.

Nach Angaben, die kürzlich in einem Bericht des spanischen Verbands der kleinen und mittleren Unternehmen (CEPYME) vorgestellt wurden, sind in Spanien derzeit mehr als 100.000 Stellen unbesetzt, weil es in vielen Sektoren an qualifizierten Fachkräften fehlt. Dies ist nicht nur eine Frage der technologischen Profile, sondern betrifft auch die Industrie, das Baugewerbe und den Dienstleistungssektor. Und wenn wir in die Zukunft blicken, wird das Problem durch den „Großen Ruhestand“ noch verschärft. Alles deutet darauf hin, dass bis zum Jahr 2030 in Spanien bis zu 2 Millionen Arbeitsplätze nicht mehr besetzt werden können, von denen einige neu geschaffen werden und viele andere auf den fehlenden Generationswechsel zurückzuführen sind.

Innovative beschäftigungspolitische Maßnahmen

und die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und der Wirtschaft sind einige der wichtigsten Schritte, die es ermöglichen werden, dieses große Problem anzugehen, mit dem sich viele Unternehmen bereits auseinandersetzen.

In der Zwischenzeit dürfen wir nicht vergessen, dass das Wichtigste darin besteht, diese Talente für das Unternehmen zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, und dass das Alter keine Bedrohung oder Schwäche bei den Auswahlverfahren darstellen darf, sondern ganz im Gegenteil. Erfahrung ist die größte Quelle des Lernens, und das Wissen, das die Menschen besitzen, ist der wertvollste immaterielle Vermögenswert eines Unternehmens, weshalb dieser unterschiedliche Wert nicht verloren gehen oder weggeworfen werden darf.

AUTOR

José Luis Bezanilla

POSITION/FUNKTION

Bereich Beschäftigung

KONTAKT (AUTOR)

www.linkedin.com/in/jose-luis-bezanilla

ORGANISATION

FVEM

LAND

Spanien

KONTAKT (ORGANISATION)

www.linkedin.com/company/fvem/mycompany/?viewAsMember=true



Mitarbeiter-bindung in Krisenzeiten

— András Hintya —

Die Teilnahme der START Development Foundation am Talent4LIFE-Projekt ist für uns eine sehr wichtige berufliche Herausforderung, da die Erwachsenenbildung zu unseren Kernaktivitäten gehört und die Talententwicklung eines unserer wichtigsten Forschungs- und Berufsfelder ist.

Unsere Stiftung ist eine relativ junge Organisation, aber unsere Fachleute verfügen über mehr als 10 Jahre Erfahrung im Talentmanagement und in der Erwachsenenbildung. Als wir mit der Arbeit an diesem Projekt begannen, warteten wir daher gespannt auf die Ergebnisse unserer Sondierungsforschung zur aktuellen Situation von KMU in Bezug auf die Mitarbeiterbindung.

Die Untersuchung hat keine sehr ermutigenden Ergebnisse gebracht. Während große Unternehmen, insbesondere multinationale Unternehmen, eine lange Tradition bei der Auswahl von Talenten und der internen Ausbildung haben und für Chancengleichheit sorgen, haben kleine Unternehmen oft mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen und sind in der Regel froh, wenn sie die vorhandene Belegschaft halten können. Die Abwanderung junger Menschen ist groß, viele erliegen dem verlockenden Angebot, im Ausland eine

Arbeit aufzunehmen. In den kleinen Unternehmen in Ungarn sind die über 40-Jährigen oft die Mehrheit der Beschäftigten, da ihnen Stabilität wichtiger ist und ihre Arbeitgeber sie aufgrund ihrer Erfahrung mehr schätzen.

Im KMU-Sektor beschränken sich die internen Schulungen oft auf die wesentlichen beruflichen Bereiche und auf regelmäßige Schulungen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz. Die Einschaltung externer Ausbildungseinrichtungen ist teuer, und die Unternehmer können es sich nicht leisten, Arbeitsstunden zu verlieren. In kleinen Unternehmen des Dienstleistungssektors (Bau-, Wartungs- und Dienstleistungssektor, Einzelhandel, Tourismus und Gastgewerbe) sind Talentmanagement und -entwicklung am wenigsten präsent.

Gleichzeitig legen technologische Industrien und Hightech-Dienstleistungen, z. B. Chemieunternehmen, Medizintechnik, Softwareentwicklung, Start-ups, einen viel größeren Wert auf die Ausbildung und versuchen, gut ausgebildete Arbeitskräfte auf vielfältige Weise zu halten.

Der Arbeitsmarkt wird von vielen Faktoren bestimmt. Im Jahr 2022 ist die COVID19-Epidemie immer noch eine Bedrohung, außerdem gibt es eine Energiekrise und eine Inflation. In einem solchen Umfeld konzentrieren sich die Unternehmen hauptsächlich darauf, ihren Markt zu halten und zu überleben. Die Inflation wertet die Löhne ab, was zu Spannungen führt. In diesem Fall stehen die Arbeitgeber vor der schwierigen Frage, wie sie die vorhandene Belegschaft halten können. Zu Beginn der COVID19-Schließungen waren viele Unternehmen gezwungen, einen Teil ihrer Mitarbeiter zu entlassen, von denen die meisten nicht an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren konnten. Dies zeigt, dass sich der Arbeitsmarkt aufgrund globaler wirtschaftlicher Prozesse ständig verändert.





In Anbetracht all dessen werden die Entwicklungen unseres Projekts den Arbeitgebern ein hervorragendes Instrument in die Hand geben. Wir hoffen, dass die Unternehmen, die das Online-Tool und das von uns entwickelte Methodikhandbuch kennenlernen, mit Sicherheit eine Art Talententwicklungssystem einführen, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bewerten und entwickeln und Entwicklungs- und Karrierepläne erstellen werden. Sie müssen erkennen, dass eine gut ausgebildete, sachkundige und engagierte Belegschaft einen großen Marktvorteil für sie darstellt. Wir hoffen, dass wir mit dieser Entwicklung die von uns angesprochenen KMU dabei unterstützen können, ihre Marktfähigkeit und gesellschaftliche Anerkennung zu verbessern.

Da wir den heimischen Arbeitsmarkt kennen, hoffen wir, dass die ungarische Regierung und die nationalen und regionalen Industrie- und Handelskammern die subventionierte Ausbildung für Kleinunternehmen wieder aufnehmen werden, insbesondere im Bereich der Soft Skills, da hier ein großer Bedarf besteht. Darüber hin-



aus ist die Entwicklung von Sprach- und Digitalkompetenzen der dringendste Bedarf. Dies betrifft vor allem die Bereiche Tourismus, Gastronomie und Einzelhandel.

Ein weiterer Bereich, der die Marktfähigkeit der Arbeitskräfte erheblich verbessern kann, ist die Digitalisierung. Immer mehr Unternehmen entwickeln Anwendungen, interne Webschnittstellen und soziale Medienpräsenzen. Dadurch werden die Mitarbeiter aktiv

einbezogen und sind offener für die persönliche und berufliche Entwicklung. Wenn die Mitarbeiter offen für die Nutzung digitaler Werkzeuge sind, werden sie sich auch leichter mit Online-Lernmaterialien vertraut machen.

Das Projekt Talent4LIFE bietet kleinen Unternehmen eine Möglichkeit zu überleben. Wir hoffen, dass sich unser Optimismus auf die Unternehmen überträgt, die mit dem Projekt in Kontakt kommen.

AUTOR
András Hintya

POSITION/FUNKTION
Präsident

KONTAKT (AUTOR)
startalapitvany@gmail.com

ORGANISATION
START Development Foundation

LAND
Ungarn

Die Ära nach der Pandemie im Talentmanagement

— Chrystalla Pachita —

Da Unternehmen aller Größenordnungen darum kämpfen, sich an die Arbeitsrealität nach COVID-19 anzupassen und mit der vierten industriellen Revolution Schritt zu halten, war der Bedarf an Personal- und Führungsfachwissen noch nie so groß wie heute. Das herausfordernde Jahr 2020 war eine Gelegenheit für Personalabteilungen, sich neu zu definieren und sich von der Annahme zu lösen, dass sie sich ausschließlich auf administrative Aufgaben konzentrieren. Im Zeitalter des Wandels sind Personalabteilungen von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, die Reaktion der Mitarbeiter auf Veränderungen zu gewährleisten, die Arbeitsmoral zu steigern und die Unternehmensleistung zu verbessern. Wenn ein Unternehmen wächst, kommt es in der Regel zu Veränderungen in der Strategie, der Struktur und den internen Prozessen. Diese Veränderungen können für einige Mitarbeiter schwer zu bewältigen sein und zu einem Rück-

gang der Produktivität und Moral führen.

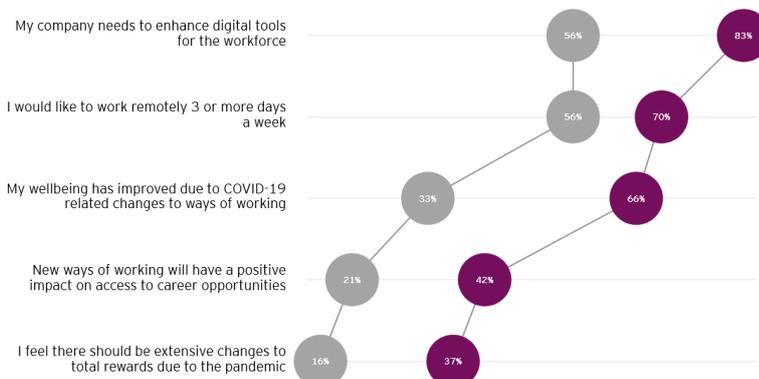
Veränderungen können unweigerlich beängstigend sein, da sie uns aus unserer gewohnten Umgebung und Lebensweise reißen können. Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereitet sind, indem sie die Veränderung kommunizieren, die Gründe und Ergebnisse erklären, Schulungen anbieten und Folgemaßnahmen durchsetzen und gleichzeitig die Sicherheit der Mitarbeiter gewährleisten. Wenn man die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezieht, indem man sie während des gesamten Prozesses informiert und einbezieht, bleiben sie motiviert, und man macht ihnen die Vorteile dieser Veränderung bewusst. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses ist die Durchführung von gezielten Verfahrensschulungen und die Benennung einer Person, die die Mitarbeiter während der Umstellung unterstützt. So wird sichergestellt, dass alle Beteiligten auf derselben Seite stehen und alles reibungslos abläuft.

Mit dem Übergang in die Post-Pandemie-Ära wenden sich Personalverantwortliche zunehmend an qualifizierte Berater, die sie bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen. Bei der Erarbeitung des „neuen Normalzustands“ für Arbeitnehmer müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Wie Unternehmensleiter und Personalverantwortliche wissen, hat uns die Pandemie viel gelehrt. Jetzt ist es an der Zeit, zu entscheiden, was wir beibehalten und was wir wegwerfen wollen. Eine der größten Veränderungen ist die dra-

Employees likely to leave their current employer are embracing new ways of working

Employee's likelihood to leave job in the next 12 months

- Likely to leave ("Job jumpers")
- Unlikely to leave ("Company committed")



Credit: EY 2022 Work Reimagined Survey

matische Zunahme der Fernarbeit. Es wurde festgestellt, dass die Arbeitnehmer im Allgemeinen eine gemischte Arbeitsform bevorzugen und die Möglichkeit zu schätzen wissen, zwischen der Anwesenheit im Büro und der Fernarbeit zu wählen. Es müssen Wege gefunden werden, um eine effiziente und transparente Kommunikation zu ermöglichen, die Arbeit von Remote-Mitarbeitern zu überwachen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die unvermeidlichen Veränderungen in der sozialen Dynamik die bestehende Unternehmenskultur nicht gefährden. Prozesse wie digitales Recruiting, Remote Onboarding und digitales HR-Dokumentenmanagement werden immer wichtiger, und HR-Fachleute müssen entsprechend ausgestattet und geschult werden.

Investitionen in die digitale Transformation sowie in Innovation und Kreativität bleiben ein wichtiger Pfeiler der Talententwicklung in einem Unternehmen. Die Technologie verändert die Art und Weise, wie wir alle arbeiten, und die Personalabteilung ist da keine Ausnahme. Mit neuen Möglichkeiten der Kommunikation und der Verfolgung der Mitarbeiterleistung muss sich die Personalabteilung ständig anpassen, um der Zeit voraus zu sein. Der Übergang zur digitalen Transformation hat dazu beigetragen, dass die Personalabteilung ihren Schwerpunkt von Verwaltungsaufgaben auf die Entwicklung von Strategien und die Verbesserung des Mitarbeiterengagements verlagert hat. Infolge der neuen Arbeitsweise werden ähnliche Funktionen erwartet und müssen von den Mitarbeitern entwickelt werden. Daher müssen Unternehmen Fähigkeiten wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und digitales Wissen sicherstellen.

Da die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, immer häufiger wird, bedeutet dies, dass die Zukunft des Personalwesens integrativere und vielfältigere Kulturen erfordert. Vor diesem Hintergrund sollte sich die Personalentwicklung auf gezielte Strategien konzentrieren, um eine vielfältige Belegschaft anzuziehen und zu halten. Ein Unternehmen, das sich für die Förderung von Initiativen zur Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration einsetzt, wird nicht nur einen erfolgreichen Arbeitsplatz schaffen und aufrechterhalten und sein Engagement für den Schutz von Vielfalt durch seine Richtlinien und Praktiken zeigen, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil haben.



Weiterbildung oder die Entwicklung neuer Fähigkeiten wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Führung unterschiedlicher Teams und abteilungsübergreifende bzw. kulturübergreifende Teamzusammenarbeit sind unerlässlich. Es überrascht nicht, dass die Zukunft des Personalwesens von den Erfahrungen der Mitarbeiter abhängt. Das Bestreben, die Erfahrungen der Mitarbeiter zu verbessern und/oder neu zu gestalten (von der Rekrutierung bis hin zu den Karrierewegen innerhalb des Unternehmens), führt zur Entwicklung einer dynamischen, agilen und flexiblen Organisationsstruktur, die wiederum die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, den Ruf des Unternehmens und die Arbeitgebermarke fördert und einen Wettbewerbsvorteil bietet.

AUTOR

Chrystalla Pachita

POSITION/FUNKTION

Projektleiterin

KONTAKT (AUTOR)

info@sealcyprus.org

ORGANISATION

SEAL CYPRUS

LAND

Zypern

KONTAKT (ORGANISATION)

<https://sealcyprus.org>

www.facebook.com/sealngocy



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG

Zukunfts- sicherung von Unternehmen

durch Innovation und Generationenmanagement

— Anna-Carina Mohrholz —

40 Stunden pro Woche im Büro oder in der Produktion arbeiten, jahrein, jahraus. Die meisten früheren Generationen haben auf diese Weise gearbeitet. Sie sind zur Arbeit erschienen, haben ihre Aufgaben erledigt und sind dann nach Hause gegangen. Aber was geschah, wenn sie nicht mehr leistungsfähig waren? Was, wenn sie zu alt wurden, um die ihnen zugewiesene Aufgabe zu erfüllen, wenn familiäre Umstände sie daran hinderten, zur Arbeit zu erscheinen, oder wenn ihre Talente ganz woanders lagen? Niemand wusste es, und offen gesagt, es interessierte auch niemanden.

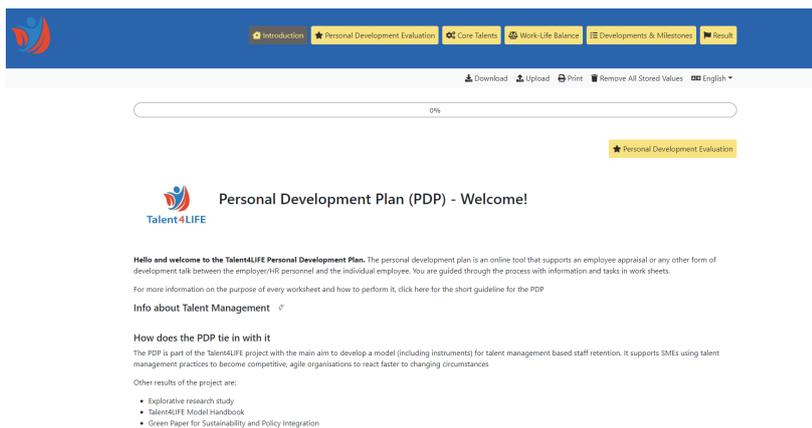
Angesichts der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt, wo der Kampf um Talente allgegenwärtig ist, funktioniert dieser Ansatz jedoch nicht mehr. Die Arbeitgeber müssen die Mitarbeiter im Unternehmen halten und ihre Talente - die bekannten und die unbekanntenen - optimal nutzen.

Dass dies dringender denn je ist, zeigte sich auch in unserem Projekt Talent4LIFE. Die längste Zeit haben Arbeitgeber „zu alt“ gewordene Arbeitnehmer entlassen, weil sie auf einen Pool anderer Talente zurückgreifen konnten. Da diese nicht mehr zur Verfügung stehen, haben die Unternehmen Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Hier können sie auf ältere Arbeitnehmer zurückgreifen. Wie die Statistiken von Eurostat zeigen, ist die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 64 Jahren zwischen 2009 und 2021 kontinuierlich angestiegen. Da Eurostat keine spezifischen Statistiken für Arbeitnehmer über 45 Jahre anbietet, kann man davon ausgehen, dass diese Zahlen noch höher sind. Bemerkenswert ist auch, dass die Zahlen für Deutschland (grün) und Irland (rosa) wäh-

rend des gesamten Zeitraums über dem europäischen Durchschnitt liegen. Diese beiden Partnerländer stellen mehr ältere Arbeitnehmer ein als der Durchschnitt der 27 EU-Mitgliedstaaten. Mit Zypern (orange) rangiert ein weiterer Projektpartner näher an der Spitze. Während die Einstellungsquote zu Beginn des Zeitraums über dem europäischen und sogar dem irischen Durchschnitt lag, sank sie dann darunter, um dann 2018 Irland wieder zu übertreffen.

Daraus lässt sich schließen, dass die Einstellung erfahrener Arbeitskräfte in der EU im letzten Jahrzehnt zugenommen hat, wobei alle 27 Mitgliedstaaten bis 2021 höhere Zahlen als 2009 melden.

Obwohl diese älteren Arbeitnehmer - Generation X und Babyboomer - mit 6,2 Millionen Menschen über 45 Jahren gegenüber 4,6 Millionen zwischen 16 und 44 Jahren die größte Gruppe in der EU bilden (Eurostat, Bevölkerung am 1. Januar nach Alter und Geschlecht, 2022), werden sie bei der Besetzung freier Stellen nicht ausreichend berücksichtigt. Unser Projekt hat gezeigt, dass viele Unternehmen nicht einmal in Betracht ziehen, ältere Arbeitnehmer einzustellen. Dabei geht es jedoch nicht nur um die erfahrenere Generation. Damit Unternehmen in der heutigen Zeit erfolgreich sein können, ist es wichtig, Generationenmanagement zu betreiben, um allen Generationen und Mitarbeitern zu zeigen, dass das Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Es geht darum, sich ständig anzupassen und innovativ zu sein. Um auf die sich ändernden Marktbedingungen reagieren zu können, müssen Eigentümer und Manager von KMU einen Plan haben. Dazu gehören so grundlegende Dinge wie zu wissen, wer wann in den Ruhestand geht und



SEQ Figure * ARABIC 2 The Talent4LIFE Personal Development Plan

wer ihn ersetzen kann. Darüber hinaus müssen Maßnahmen ergriffen werden, um zu prüfen, ob die derzeitigen Mitarbeiter ihre Aufgaben noch optimal erfüllen können oder ob sie andere, neuere Fähigkeiten benötigen. Die neuen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt, wie z. B. die Digitalisierung, erfordern ein ständiges Up-Skilling mit dem Alter. Auch komplexere Aufgaben können eine Umschulung erfordern. Andererseits müssen die langjährige Erfahrung älterer Arbeitnehmer und ihre langjährigen Kontakte zu Kunden und Lieferanten genutzt und auch nach ihrem Ausscheiden im Unternehmen gehalten werden. Es ist eine Kombination aus neuen Fähigkeiten und Erfahrungen erforderlich, und die Personalverantwortlichen und KMU-Manager müssen Maßnahmen ergreifen, um beides im Gleichgewicht zu halten und zusammenzuarbeiten.

Dies kann durch externen Input geschehen und ist häufig der Fall, wenn Einstellung, Bindung und Entwicklung - insbesondere von Arbeitnehmern über 45 Jahren - nicht das Hauptziel sind. Auch wenn KMU um die Bedeutung solcher Maßnahmen wissen, können ihre bestehenden Maßnahmen, Pläne und Strategien auf diese Weise überdacht, gestrafft und weiter entwickelt werden. Obwohl externe Beratung sehr hilfreich sein kann, haben viele Unternehmen das Potenzial, diese Prozesse von innen heraus anzugehen. Das Projekt Talent4LIFE hat gezeigt, dass sich die KMU in den Partnerländern sowohl der aktuellen als auch der zukünftigen Herausforderungen sehr wohl bewusst sind. Dennoch wissen sie nicht, ob sie diese mit den Mitarbeitern, die sie jetzt haben, bewältigen können. Um zu analysieren, ob der richtige Talentpool bereits vorhanden ist und welche weiteren unbekanntem Talen-

te die Mitarbeiter besitzen, entwickelte das Konsortium den Talent4LIFE Personal Development Plan (PDP). Dabei handelt es sich um ein Online-Tool, das ein Mitarbeitergespräch oder eine andere Form des Entwicklungsgesprächs zwischen dem Arbeitgeber/Personalverantwortlichen und dem einzelnen Mitarbeiter unterstützt. Sie werden mit Informationen zum Talentmanagement und Aufgaben in Arbeitsblättern durch den Prozess geführt. Durch das gemeinsame Ausfüllen der Arbeitsblätter erfah-

ren Arbeitgeber und Arbeitnehmer mehr übereinander, ihre Talente und Pläne und haben so eine solide Basis für die weitere Entwicklung. Das Tool ist GDPR-konform gestaltet und kann jederzeit wiederverwendet werden. Mit einem geschätzten Zeitaufwand von einer Stunde präsentiert es eine übersichtliche Zusammenstellung von Entwicklungszielen, zu erreichenden Meilensteinen und entsprechenden Überprüfungsterminen. Dieser strukturierte Prozess ermöglicht Entwicklung und Innovation in KMU. Beides ist nur möglich, wenn der Status quo bekannt ist und alle relevanten Parteien an Bord sind.

Die Menschen und das Umfeld, in dem man arbeitet, zu kennen, sie regelmäßig zu überprüfen und ein klares Ziel vor Augen zu haben, ist die Grundlage für Innovationen. Um zukunftsfähig zu sein, müssen KMU ihre Prozesse optimieren und alle Generationen im Blick behalten. Und sie brauchen Zeit und Instrumente, um dies kontinuierlich zu tun.

AUTOR

Anna-Carina Mohrholz

POSITION/FUNKTION

Projektleiterin International

KONTAKT (AUTOR)

mohrholz@ihk-projekt.de

ORGANISATION

IHK Projektgesellschaft mbH

LAND

Deutschland

KONTAKT (ORGANISATION)

www.ihk-projekt.de

BEST PRACTICE BEISPIELE

**aus den
Partnerländern und
aus ganz Europa**





Talent4LIFE



Demografische Beratung für Mitarbeiter + Unternehmen

Altersgerechte Arbeitswelten als Mittel zur Überwindung des Fachkräftemangels - Demographic Consulting für Arbeitnehmer + Unternehmen

Demografieberatung für ArbeitnehmerInnen + Unternehmen ist ein aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des österreichischen Bundesministeriums für Arbeit finanziertes Unternehmensberatungsprojekt, das von der Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting als Leadpartner und Deloitte umgesetzt wurde. In einem Kon-

sortium mit den Beratungsunternehmen BAB, move-movement und merlin war Demographic Consulting mit insgesamt 150 Beraterinnen und Beratern österreichweit, mit Ausnahme des Burgenlandes, tätig. Für die Umsetzungsperiode 2017-2022 standen Mittel in der Höhe von rund 25 Millionen Euro zur Verfügung. Damit war Demographic Consulting eines der größten Projekte in der ESF-Förderperiode 2014-2020.

Ziel des Projekts ist es, österreichische Unternehmen und ihre Belegschaften für altersgerechte Arbeitswelten zu sensibilisieren und sie bei der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels zu unterstützen. Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte. Mit der Alterung der Gesellschaft verändert sich auch die Arbeitswelt: Der Anteil der über 45-Jährigen steigt, die größte Alterskohorte auf dem Arbeitsmarkt - die Babyboomer - wird in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen und gleichzeitig treten jüngere Generationen ins Berufsleben ein, die Arbeitgeber mit veränderten Bedürfnissen, Vorstellungen und Werten konfrontieren. Ein gefühlter Leidensdruck durch Lehrlingsmangel, Personalmangel, Fluktuation und Pensionierungswellen ist kein Problem einzelner Unternehmen, Regionen oder Branchen. Der demografische Wandel ist da und erfordert Lösungen.

Durch die Förderung altersgerechter Arbeitswelten unterstützt Demografieberatung Unternehmen dabei, Mitarbeiter erfolgreich zu binden und ihre Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt

AUTOREN

Francesca Herr, BA
Mag. Michael Steininger

KONTAKTE

francesca.herr@oesb.at
michael.steininger@oesb.at

ORGANISATION

ÖSB Consulting GmbH

LAND

Österreich

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Europäischer Sozialfonds (ESF) und das österreichische Bundesministerium für Arbeit (BMA)

DAUER

Mai 2017 – Juni 2022

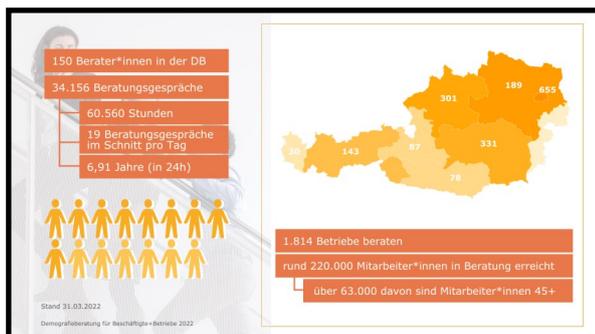
ZIELE UND RESULTATE

Sensibilisierung und Schaffung eines altersgerechten Arbeitsumfeldes in Unternehmen aller Größen und Branchen in Österreich.

WEBITE / SOCIAL MEDIA

www.demografieberatung.at
Facebook: @demografieberatung
www.linkedin.com/company/demografieberatung
www.youtube.com/channel/UCh7CRtPMULSsuVWG6yQGMig





zu erhalten. Um Personalressourcen erfolgreich zu nutzen, Talente zu erkennen und zu entwickeln, sind gezielte Maßnahmen notwendig, die das Miteinander der Generationen fördern, Wissen transferieren und die langfristige Nachfolgeplanung gestalten. Solche Maßnahmen ermöglichen ein generationensensibles Management, um die Bedürfnisse von Mitarbeitern in unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen und zu vereinen. Demografieberatung bedeutet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Beschäftigten einbezieht und in dem sich alle (voneinander) entwickeln und lernen können.

Im Jahr 2021 gab es in Österreich erstmals mehr offene Lehrstellen als Bewerber/innen¹. Die Zahl der beim AMS gemeldeten offenen Stellen erreichte im März 2022 einen Höchststand von rund 124.000 offenen Stellen, das sind rund 50.000 mehr als im Vorjahr². Die Arbeitswelt braucht einen Perspektivenwechsel: Arbeitsplätze müssen flexibler werden und sich an potenziellen ArbeitnehmerInnen orientieren, nicht um-

gekehrt. Die zentralen Impulsgeber in diesem Prozess sind die Führungskräfte - sie müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter, je nach Altersgruppe und Lebensphase, kennen. Die strategische Personalplanung muss sich an der Altersstruktur der Mitarbeiter orientieren, eine langfristige Perspektive einnehmen und Wandel und Agilität zulassen können.

Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der verschiedenen Generationen im Unternehmen kann die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber wesentlich dazu beitragen, einen Fachkräftemangel im Unternehmen zu vermeiden: Neben den Säulen Führungskultur, Image des Unternehmens in der Region, Entgeltfragen und Gestaltung der Arbeitsbedingungen nimmt die Bedeutung eines aktiven Talentmanagements auf der Basis einer fundierten Karriere- und Entwicklungsplanung zu. Der Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter, der Grad der Eigenverantwortung, der Umgang mit ihren Ideen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und natürlich die Weiterbildungsmöglichkeiten werden zentrale Themen sein, wenn es um die Konzeption und erfolgreiche Umsetzung von Beratungsangeboten geht.



Agenda Austria (28. Februar 2022): Erstmals mehr offene Lehrstellen als Suchende, <https://www.agenda-austria.at/grafiken/erstmal-mehr-offene-lehrstellen-als-suchende/>

Statista.de (05. April 2022): Anzahl der offenen Stellen von März 2021 auf März 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/552276/umfrage/offene-stellen-in-oesterreich-nach-monaten/>

KEEP 50+

Programm zur Förderung des Unternehmertums für Menschen ab 50 Jahren

Einführung

In den letzten Jahrzehnten ist die Bevölkerung in der Europäischen Union gealtert. Der Anteil der Bevölkerung in der EU, der 55 Jahre und älter ist, stieg von 25 % im Jahr 1990 auf 30 % im Jahr 2010 und wird bis 2030 voraussichtlich 37 % erreichen (Eurostat, 2012). Folglich werden auch die Arbeitskräfte älter - der Anteil der 55- bis 69-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung stieg zwischen 1987 und 2010 um 26,5 %. Die Europäische Union steht vor der Herausforderung, einen Weg zu finden, um die Erfahrung älter werdender

Arbeitnehmer zu nutzen und weiterzugeben und denjenigen, die für ihre derzeitigen Arbeitsplätze zu alt werden, neue Möglichkeiten zu bieten. Und das Unternehmertum könnte die Antwort sein.

Unter Unternehmertum versteht man den Prozess der Schaffung von Wohlstand durch Beteiligung an der Gründung, dem Betrieb und der Investition in Unternehmen. Das Projekt KEEP50+ sammelt Ideen und bewährte Verfahren für die Ausbildung von Unternehmern für Menschen über 50, um unternehmerische Initiativen in dieser Zielgruppe zu unterstützen.

Der Trainingsvorschlag für Entrepreneurship-Training für Menschen über 50 bietet eine allgemeine Idee für ein Trainingsprogramm für verschiedene Trainingsorganisationen wie Jobcenter, Arbeitsagenturen, Unternehmensentwicklungszentren und andere Organisationen, die Entrepreneurship-Kurse oder -Trainings entwickeln und durchführen.

AUTOR

Adela Vitkovska

KONTAKT

adela.vitkovska@eurofortis.lv

ORGANISATION

Biedriba Eurofortis

LAND

Lettland

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Erasmus+

DAUER

2016-2018

ZIELE UND RESULTATE

Internationales Projekt zur Entwicklung eines Trainingsprogramms für Unternehmertum für Menschen über 50, das aus vier Modulen besteht (Selbsteinschätzung, Unternehmensgründung, Unternehmen, kontinuierliches Coaching)

WEBITE / SOCIAL MEDIA

www.facebook.com/Keep50



Das Zielpublikum

Das Projekt KEEP50+ arbeitet mit Menschen über 50 Jahren, die entweder arbeitslos sind, sich beruflich verändern wollen oder eine Geschäftsidee haben, die sie in die Selbstständigkeit umsetzen wollen.



Ausbildungsprogramm

Im Rahmen des Projekts KEEP50+ wurde ein Schulungsprogramm entwickelt, das aus vier verschiedenen Modulen besteht.

Modul 0 - Selbstbeurteilung

Das erste Modul ist das Vormodul, genannt Modul 0. Es enthält die Selbsteinschätzung für die Teilnehmer. Bei der Selbstbewertung handelt es sich um einen strukturierten Fragebogen/ein Online-Tool oder um ein Interview, bei dem ein Spezialist die Teilnehmer für das Unternehmertraining befragt.

Modul 1 - Wie man anfängt

Modul 1 wird als Gründungsphase bezeichnet. Die Teilnehmer lernen, was zur Gründung und Führung eines Unternehmens erforderlich ist.

Modul 2 - Das Unternehmen

Modul 2 bietet den Teilnehmern eine umfassende Einführung in alle notwendigen Instrumente und Kenntnisse, die sie zur Gründung ihres eigenen Unternehmens benötigen. Die Teilnehmer werden in der Unternehmensplanung geschult und erhalten einen Überblick über verschiedene Instrumente, wie z. B. die Erstellung einer SWOT-Analyse, Bedarfsanalyse und Marketingstrategie.

Modul 3 - Fortlaufendes Coaching

In Modul 3 sind die Unternehmen bereits gegründet und die Unternehmer erhalten eine angemessene Unterstützung für die ersten Monate des Betriebs der Unternehmen. Der besondere Schwerpunkt in Modul 3 liegt darin, für jeden Teilnehmer einen geeigneten Mentor zu finden, der ihn während des ersten Lebensjahres des Unternehmens unterstützen kann.



Biedriba Eurofortis (Koordinator)

SOROS INTERNATIONALES HAUS

Anmiro Oy

B.S.D. S.r.l

brainplus- Projektmanagement Schabereiter

Allianz lektorů a konzultantů

Générations Solidaires Val d'Oise 95

Verein Znanie

ENTWICKLUNGSAGENTUR VON KARDITSA NA.KA SA

Zukunftsinitiativen für ein soziales Europa

AgeWise

Altersdiskriminierung ist die häufigste Form der Diskriminierung am Arbeitsplatz auf der irischen Insel. Untersuchungen haben ergeben, dass eine von fünf Personen am Arbeitsplatz in irgendeiner Form altersbedingte Diskriminierung erfährt. „Stereotypisierung im Zusammenhang mit dem Alter ist hartnäckig und weit verbreitet, obwohl es dafür keine wissenschaftliche Grundlage gibt“, so Dr. Trudy Corrigan, Forscherin am National Anti-Bullying Research and Resource Centre der DCU. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz wird angenommen, dass Menschen ab einem bestimmten Alter veränderungsresistent werden und weniger in der Lage sind, neue Fähigkeiten zu erlernen - insbe-



sondere im Bereich der Technologie. Es gibt jedoch kaum Belege für diese Stereotypen, und tatsächlich ist die Lernfähigkeit weitgehend unabhängig vom Alter. Ein wichtiger Aspekt bei der Untersuchung des Alterns, insbesondere am Arbeitsplatz, sind die gesicherten Erkenntnisse über die intellektuellen Fähigkeiten. Ein höheres Alter geht selten mit einer geringeren kognitiven Leistungsfähigkeit einher. Ältere Menschen lernen, die Aspekte, die vom intellektuellen Abbau betroffen sind, auf vielfältige Weise zu kompensieren. Dazu gehören Strategien, die sich auf ihre Stärken und ihre Erfahrungen mit ähnlichen Ereignissen in der Vergangenheit stützen. Studien zur Kompetenz in der Arbeitswelt zeigen, dass sich Menschen bis ins Alter von 60 Jahren und darüber hinaus weiter verbessern. Trotz dieser Forschungsergebnisse tragen Altersdiskriminierung und Stereotypisierung zu einer negativen Einstellung gegenüber älteren Menschen und insbesondere älteren Arbeitnehmern bei.

Age & Opportunity wurde 1988 als Reaktion auf die Notwendigkeit einer positiveren Einstellung gegenüber älteren Menschen und dem Altern gegründet. Heute ist Age & Opportunity weiterhin ein führender Vordenker im Bereich des Alterns in Irland und setzt sich mit wichtigen Themen auseinander, um positive Veränderungen und das Wohlbefinden älter werdender Menschen zu fördern. Um den weit verbreiteten Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz entgegenzuwirken, hat Age & Opportunity das AgeWise-Programm ins Leben gerufen.

AgeWise ist ein professionell moderierter Workshop, der das Bewusstsein für die Einstellung

AUTOR

Jennifer Nolan, Future
In Perspective Limited

KONTAKT

engage@ageandopportunity.ie

ORGANISATION

Age & Opportunity

LAND

Irland

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Health Service Executive, Arts Council of
Ireland, Sport Ireland

DAUER

Laufend

ZIELE UND RESULTATE

AgeWise ist ein professionell moderierter Workshop von Age & Opportunity, der darauf abzielt, ein Bewusstsein für die Einstellung zum Altern und zu älteren Menschen am Arbeitsplatz zu schaffen

WEBITE / SOCIAL MEDIA

<https://ageandopportunity.ie/engage/agewise>



zum Altern und zu älteren Menschen am Arbeitsplatz schärfen soll. Er eignet sich für Arbeitgeber und Personen, die Dienstleistungen für ältere Menschen erbringen. Er regt zu Maßnahmen an, wie Altersdiskriminierung in Organisationen und am Arbeitsplatz verringert werden kann. Der Workshop ermöglicht den Teilnehmern:

- die persönlichen, kulturellen und strukturellen Auswirkungen von Altersdiskriminierung zu verstehen
- Fälle von Diskriminierung älterer Menschen zu ermitteln
- Strategien zur Bekämpfung der Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz zu entwickeln

AgeWise wird in einem Online-Format für Gruppen in einer Vielzahl von Umgebungen angeboten. Die Sitzungen bestehen aus interaktiven Präsentationen mit Möglichkeiten zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch, um denjenigen eine Stimme zu geben, die in der Vergangenheit möglicherweise Altersdiskriminierung erlebt haben. Das AgeWise-Programm wurde mit einem Ansatz entwickelt, der die Menschen dazu befähigt, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Es werden ständig neue Wege gefunden, um Menschen zu motivieren und zu unterstützen.

Age & Opportunity ist die führende nationale Entwicklungsorganisation, die sich dafür ein-

setzt, die bestmögliche Lebensqualität für uns alle im Alter zu ermöglichen. Sie tun dies durch:

1. Förderung der Kreativität und des Wertes der älteren Menschen.
2. Bekämpfung von Stereotypen und negativen Ansichten über das Älterwerden.
3. Entwicklung inklusiver und ansprechender Erfahrungen, die den Interessen und Bedürfnissen der vielfältigen Gruppe älterer Menschen gerecht werden.
4. Entwicklung, Erprobung und Messung der Auswirkungen von bahnbrechenden Programmen und Konzepten.
5. Bereitstellung von Fakten für politische Entscheidungsträger und Dienstleistungsanbieter.
6. Zusammenarbeit mit Partnern und Interessenvertretern, um sicherzustellen, dass die Politik, Strategien und Programme Irlands direkt von den Bedürfnissen und Erfahrungen älterer Menschen geprägt sind.



LearnGen

Generationsübergreifendes Mentoring und Lernen am Arbeitsplatz

Das LearnGen-Projekt zielt darauf ab, berufstätige Erwachsene verschiedener Generationen zu unterstützen und sie in die Lage zu versetzen, sich gegenseitig entsprechend ihren altersspezifischen Bedürfnissen zu beraten, d. h. die ältere Generation berät die jüngere Generation in Fragen des strategischen Denkens, des kritischen Denkens und der Entscheidungsfindung, und die jüngere Generation berät die ältere Generation in Fragen der Entwicklung digital-

ler Fähigkeiten, neuer Arbeitsmethoden und Innovationen.

In Zusammenarbeit mit Berufsbildungsanbietern (externe und berufsbegleitende Ausbilder) klärt das Projekt Personalverantwortliche, Führungskräfte und Unternehmen über Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz auf und bietet ein Modell, das integrative und altersgerechte Praktiken in Unternehmen unterstützt. Schlüsselfaktoren für Altersdiskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz sind häufig Fragen im Zusammenhang mit der Stereotypisierung, wenn wir älter werden. Durch die Entwicklung des Schulungsmaterials für generationenübergreifendes Lernen hat das LearnGen-Projekt das arbeitsbezogene Lernen in der beruflichen Weiterbildung verbessert und gleichzeitig die Kapazitäten von Berufsbildungsanbietern ausgebaut, um Unternehmen über generationenübergreifendes Lernen und integrative Arbeitspraktiken aufzuklären. Das LearnGen-Projekt ist sehr darauf ausgerichtet, altersfeindliche Praktiken am Arbeitsplatz zu bekämpfen und bietet eine Reihe von Instrumenten, Ansätzen und L&D-Programmen, die generationenübergreifendes Lernen und Mentoring fördern und Unternehmen dabei helfen, die Talente aller Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens zu nutzen.

Das LearnGen-Projekt bietet Unterstützung und Schulungen für verschiedene Generationen von Zielgruppen (junge und ältere Berufstätige), damit sie als Mentoren Fähigkeiten entwickeln können, um voneinander zu lernen und zu lehren. Jüngste Studien zeigen, dass ältere, reifere Arbeitnehmer strategisches und kritisches Denken sowie Problemlösungsfähigkeiten entwickeln. Da die Forschung darauf hindeutet, dass ältere Arbeitnehmer von der Verbesserung ihrer digitalen Fähigkeiten profitieren können, überbrückt das LearnGen-Projekt die Kluft zwischen den Generationen durch die Schaffung eines offenen und frei zugänglichen generationsübergreifenden Kurses und eines Schulungspakets für Arbeitnehmer, die als Mentoren im Unterneh-

AUTOR

Jennifer Nolan, Future
In Perspective Limited

KONTAKT

jennifer@fipl.ie

ORGANISATION

Bulgarisch-Rumänische Industrie- und
Handelskammer (BRCCI)

LÄNDER

Bulgarien, Irland, Tschechische Republik,
Portugal, Griechenland, Zypern

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Erasmus+ Programm

DAUER

24 Monate

ZIELE UND RESULTATE

Die Hauptziele des LearnGen-Projekts sind die Unterstützung von (älteren und jüngeren) Arbeitnehmern bei der Entwicklung von Kernkompetenzen, die erforderlich sind, um durch umgekehrte Mentoring-Partnerschaften voneinander zu lernen und zu lehren. Das Projekt zielt darauf ab, die Zusammenarbeit und das Wissen zu verbessern und den Zugang zu Ausbildung und Qualifikationen für alle Mitarbeiter in Unternehmen zu verbessern.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA

www.learn-gen.eu



men tätig werden sollen. Sowohl jüngere als auch ältere Menschen sind Opfer von Altersdiskriminierung. Wenn sie sich treffen, können sie herausfinden, wer sie wirklich sind und was sie voneinander lernen können, und darüber diskutieren, wie Altersdiskriminierung sie beeinflusst. Bei der Entwicklung einer ausgewogenen Intervention wurde den älteren und jüngeren Generationen gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt.

Mit Hilfe des Reverse-Mentoring- und des Mentoring-Modells versuchte das LearnGen-Projekt, die Stereotypen, die mit den verschiedenen Generationen verbunden sind, anzusprechen und zu beseitigen. Das Projekt zielt auch darauf ab, die Fähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern, ihre eigenen Fähigkeiten und die ihrer Kollegen zu erkennen und Barrieren abzubauen, die die Trennung am Arbeitsplatz aufrechterhalten. Reverse Mentoring ist ein Brückenschlag zwischen den Generationen, bei dem das Gespräch von der Integration neuer digitaler Kommunikationsmittel bis hin zur Diskussion darüber reichen kann, wie die Arbeitswelt aus Sicht der Jüngeren aussehen sollte. „Reverse Mentoring ist eine zweiseitige Angelegenheit“, sagt Mary Harrison, Geschäftsführerin des Unternehmens Optimum, das Schulungen und Unterstützung für Unternehmen anbietet. „Die Ergebnisse können greifbar und von unschätzbarem Wert sein, wenn es darum geht, den Führungskräften von heute zu helfen, ein stärkeres und robusteres

Unternehmen voranzutreiben, und den Führungskräften von morgen die Möglichkeit zu geben, einen Blick von oben zu werfen. Damit die Reverse-Mentoring-Beziehung funktioniert, muss sie klare Ziele haben und in regelmäßigen Abständen stattfinden, wobei die Vereinbarung nicht zu formell oder starr sein muss. Mentoren und Mentees sollten sich mit dem Arrangement wohlfühlen, damit sie den größten Nutzen daraus ziehen können. Wie jede Form des Mentoring sollte auch das Reverse Mentoring in jeder Organisation auf Vertrauen, Vertraulichkeit, gegenseitigem Respekt und Sensibilität beruhen.

Das proaktive Management von Gleichstellung, Vielfalt und Integration wird immer wichtiger für die Unternehmenskultur und die Art und Weise, wie ein Unternehmen heute arbeitet. Viele Organisationen sind bestrebt, Barrieren abzubauen, die Inklusion zu fördern und nach Wegen zu suchen, um die vorhandenen Mitarbeiter zu halten, insbesondere die über 45-Jährigen. Wenn wir darüber nachdenken, war der Begriff „Generationenkluft“ noch nie so aktuell wie heute, wo bis zu fünf Generationen nebeneinander arbeiten - von den Babyboomern, die zwischen Mitte der 1940er und Mitte der 1960er Jahre geboren wurden, bis zur Generation Z, die nach 1995 geboren wurde. Die heutige Belegschaft stellt das Management vor die Herausforderung, eine Vielzahl von Lebenserfahrungen und Altersunterschieden zu überbrücken, nicht zuletzt, weil die Technologie das Arbeitsumfeld seit dem Eintritt der Babyboomer in den Arbeitsmarkt so stark verändert hat.

Um Zugang zum vollständigen LearnGen-Schulungspaket zu erhalten, besuchen Sie bitte www.learn-gen.eu und registrieren Sie sich auf der LearnGen eLearning-Plattform.



Co-Funded by
the Erasmus+ Programme of
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number: 2020-1-UK01-KA204-079165

Zubilan Plus

Zubilan Plus ist ein neues Programm zur ganzheitlichen Begleitung von Menschen mit Führungsqualitäten, die über 45 Jahre alt und arbeitslos sind, auf dem Weg zur Beschäftigung.

Die Zielgruppe waren maximal 30 Arbeitslose (24 Teilnehmer und 6 in Reserve), die in der Region Bizkaia gemeldet sind und über frühere Berufserfahrung in Management-, Führungs- oder mittleren Managementpositionen mit Verantwortung für die Teamleitung oder andere Aufgaben verfügen. Darüber hinaus suchte das Projekt nach proaktiven Personen, die motiviert und engagiert sind, einen intensiven Weg der Arbeitssuche zu beschreiben.

Das Programm wird die notwendigen Instrumente bereitstellen, um die Teilnehmer in Einzel- und Gruppensitzungen auf die Schlüsselkompetenzen und -fertigkeiten vorzubereiten, die sie benötigen, um personalisierte Programme für die Arbeitssuche zu erstellen und umzusetzen.



Das Zubilan Plus-Programm bietet

- Gruppensitzungen zur Aktivierung von Arbeitskräften und zur Aktualisierung von Fähigkeiten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit.
- Individuelle Sitzungen zur Strategieplanung und Vorbereitung der Bewerbung durch Beratung und Coaching-Techniken. Der Mentor berät und begleitet die Fachkräfte während des gesamten Prozesses, um ihnen zu helfen, eine Beschäftigung zu finden.
- Querschnittsressourcen, die für die Vorbereitung von Kompetenzen und Fertigkeiten zur Verbesserung Ihrer Arbeitssuche erforderlich sind.
- Förderung von Bewerbungen bei Unternehmen in Bizkaia, die nach Arbeitsmöglichkeiten suchen. CEBEK, der Unternehmensverband von Bizkaia, und seine Unternehmensorganisationen werden ihre volle Unterstützung gewähren, indem sie als Brücke zu den Unternehmen in Bizkaia fungieren.

An dem Programm nehmen auch Fachberater für Arbeitsvermittlungsverfahren für die Profile der künftigen Teilnehmer des Programms teil. Sie werden eine umfassende Unterstützung bieten, die unter anderem folgende Maßnahmen umfasst: Orientierungstechniken, Coaching, Planung beruflicher Ziele, Erstellung eines Plans für die Arbeitssuche und Training für Vorstellungsgespräche.

AUTOR

Joseba Sainz de Baranda

ORGANISATION

Bizkaia - DEMA

LAND

Spanien

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Regional

DAUER

12 Monate

ZIELE UND RESULTATE

Beschäftigungsförderung für Personen mit Führungsqualitäten, die über 45 Jahre alt sind.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA

www.dema.eus



Zubilan Plus setzt auf die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor. Aus diesem Grund wurde das Programm gemeinsam mit dem Unternehmerverband von Bizkaia - CEBEK, dem repräsentativsten Vertreter des Unternehmensgefüges von Bizkaia, ins Leben gerufen. CEBEK und seine sektoralen Verbände FVEM, AVEQ, CECOB I und ASCOB I sind sich der Bedürfnisse der Unternehmen in diesem

Gebiet in Bezug auf das berufliche Profil bewusst und werden das Programm den Unternehmen mit verschiedenen Aktionen näher bringen. Fachkundige Berater für die Eingliederung von Führungskräften in den Arbeitsmarkt sind ebenfalls an dem Programm beteiligt und werden die Teilnehmer umfassend unterstützen.



Sparkling Grey

In der Strategie Europa 2020 wird darauf hingewiesen, dass die zunehmende Überalterung und die geringe Beschäftigung, insbesondere von älteren Arbeitnehmern, zwei der größten strukturellen Schwächen Europas sind. Diese Strategie wurde durch die Schlussfolgerungen des Rates zum aktiven Altern bekräftigt, in denen die Mitgliedstaaten aufgefordert werden, „Unternehmen zur Einführung von Altersmanagementstrategien zu ermutigen; die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Investitionen in lebenslanges Lernen zu erhöhen; den Zugang älterer Menschen zu Bildung und IKT zu fördern; gemeinsame Grundsätze für aktives Altern zu entwickeln“. Trotz dieser Bemühungen sehen sich ältere Arbeitnehmer immer noch mit Herausforderungen konfrontiert,

die sie daran hindern, länger erwerbstätig zu bleiben, oder die im Gegenteil zu einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben anregen, und zwar auf Systemebene - Renteneintrittsalter; mangelnder Zugang zu aktiven Arbeitsmarktdienstleistungen nach Erreichen des Rentenalters; Vorurteile der Gesellschaft gegenüber älteren Arbeitnehmern; mangelnde Anreize für Unternehmen, eine aktive Altersmanagementpolitik zu betreiben; Mangel an Beratung und Möglichkeiten für lebenslanges Lernen.

Organisatorische Ebene - Mangel an altersgerechter Personalpolitik und Beratungsaktivitäten; Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen, die das Weiterlernen nicht direkt unterstützen; sich verändernde und neu entstehende Modelle der beruflichen Entwicklung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes; fehlende Möglichkeiten, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten; Informationsmangel und eingeschränkte soziale Netzwerke.

Individuelle Ebene - Verlust des Selbstwertgefühls und mangelnde Lernbereitschaft oder Müdigkeit; veraltete Fähigkeiten; fehlende Fähigkeit, mit Veränderungen im späteren Leben umzugehen und sie zu bewältigen; mangelndes Verständnis der Funktionsweise des Arbeitsmarktes.

Das Sparkling Grey Projekt wurde entwickelt, um die Organisationspolitik und -praktiken von KMUs in Bezug auf Altersmanagementstrategien zu unterstützen, die lebenslanges Lernen fördern und den Zugang älterer Menschen zu offenen Bildungsressourcen erleichtern, die auf die Verlängerung des Arbeitslebens und die Vorbereitung von Ruhestandsprozessen abzielen, die an die Bedürfnisse und Interessen von Unternehmen und älteren Arbeitnehmern angepasst sind. Das Projekt schlägt eine Brücke zwischen Unternehmen und ihren älteren Arbeitnehmern und nutzt das Potenzial einer generationenübergreifenden Belegschaft, um altersfreundliche Ar-

AUTOR

Joseba Sainz de Baranda

ORGANISATION

Inova+

LAND

Portugal

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Erasmus+

DAUER

2 Jahre

ZIELE UND RESULTATE

SPARKLING GREY zielt darauf ab, KMU in der Textil- und Metallbranche angepasste und innovative Strategien für das Personalmanagement an die Hand zu geben, die alters- und generationenübergreifende Aspekte berücksichtigen.

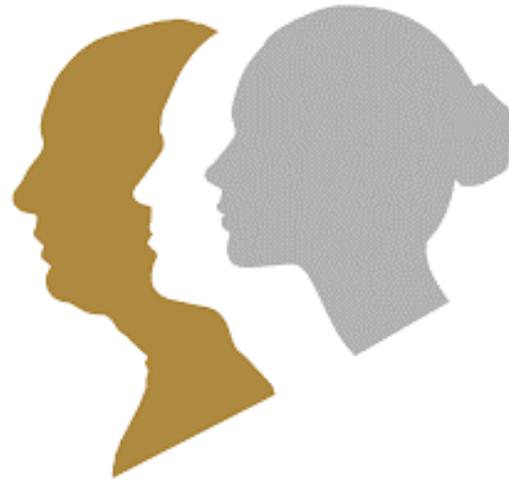
WEBSITE / SOCIAL MEDIA

<http://sparkling-grey.eu>

beitsplätze zu fördern (sowie mehr Chancengleichheit zwischen Arbeitnehmern unterschiedlichen Alters zu gewährleisten) und den Wissenstransfer und das generationenübergreifende Lernen zu fördern, wovon sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitnehmer aller Altersgruppen profitieren.

Darüber hinaus zielt das Projekt darauf ab, eine Debatte auf politischer Ebene anzuregen, um einen nachhaltigen Rahmen zu schaffen, der die organisatorischen und individuellen Herausforderungen im Zusammenhang mit einer alternenden Belegschaft angemessen berücksichtigt.

Im Einzelnen zielt Sparkling Grey darauf ab, KMU in der Textil- und Metallbranche angepasste und innovative Personalmanagementstrategien zur Verfügung zu stellen, die alters- und generationenübergreifende Aspekte berücksichtigen und gleichzeitig Karrieremanagementfähigkeiten speziell für ältere Arbeitnehmer fördern.



SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

www.sparkling-grey.eu

I Am The Best

Talent Mentoring Gemeinnützige Non-Profit-NGO Ungarn

Das Hauptprofil von **I Am The Best Talent Mentoring Public Benefit Non-Profit Ltd.** ist das Talentmanagement und Mentoring junger Menschen im Alter von 18-35 Jahren. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Entwicklung und nicht-formale Ausbildung, Organisationsentwicklung und Personalberatung.



Seit seiner Gründung im Jahr 2010 legt das Unternehmen großen Wert auf die Beschäftigung und Bindung von Fachleuten, die älter als 45 Jahre sind. Einer der Hauptgründe dafür ist die Gewährleistung von Berufserfahrung und entsprechender Glaubwürdigkeit gegenüber den Kunden. Ein weiterer wichtiger Grund ist das Mentoring junger Fachkräfte und die Bereitstellung interner Schulungsmaßnahmen. Einige von ihnen sind Angestellte, aber die meisten sind selbständige Subunternehmer.

Der Schlüssel zum Erfolg des Programms liegt darin, den Fachleuten spannende berufliche Herausforderungen, ein gutes Arbeitsklima und berufliche Weiterentwicklung zu bieten. Unsere Fachkräfte organisieren regelmäßig Workshops und Konferenzen, und wir unterstützen ihre Teilnahme an Fachveranstaltungen. Wir unterstützen ihre Teilnahme an Weiterbildungskursen im Ausland. Als Experten beteiligen sie sich an der Durchführung internationaler Projekte, z. B. im Rahmen des Erasmus+ Programms. Sie tragen zur Entwicklung von Lehrplänen und anderen intellektuellen Output-Materialien bei, bieten Schulungen für internationale Teilnehmer an und betreuen Praktikanten aus dem Ausland. Sie betreuen auch inländische Berufsbildungspraktikanten, die ihr Praktikum in unserem Unternehmen absolvieren.

AUTOR
Nóra Szuhai

KONTAKT
szuhain@soneas.com

ORGANISATION
Legjobb vagyok Tehetségmentoráló Közhasznú Nonprofit Kft. / I Am The Best Talent Mentoring Public Benefit Nonprofit Ltd.

LAND
Ungarn

FINANZIERUNGSPROGRAMM
Internes Projekt

DAUER
8 Jahre

ZIELE UND RESULTATE
Beschäftigung und Untervertragnahme von Auszubildern und Trainern, die über 45 Jahre alt sind.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA
www.soneas.com





Einige unserer Spezialisten, Trainer und Coaches beteiligen sich an Aufgaben der Organisationsentwicklung und -beratung in Unternehmen: typischerweise Schulungen für das mittlere und höhere Management und Personalentwicklung, die für die interne Entwicklung eines Unternehmens notwendig sind. In diesen Prozessen übernehmen unsere Spezialisten die Entwicklung, Verwaltung, Berichterstattung und Dokumentation des gesamten Prozesses, d.h. sie nehmen aktiv am gesamten Geschäftsprozess teil. Auf diese Weise sorgen wir dafür, dass sich ihre Arbeit wichtig und nützlich anfühlt, und natürlich belohnen wir den Erfolg.

Unsere Fachleute im Alter von über 45 Jahren arbeiten erfolgreich in dem für junge Menschen entwickelten Talentprogramm, nicht nur, weil ihre Erfahrung respektabel ist, sondern auch, weil das von unserer Organisation entwickelte Programm für generationenübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich angewendet werden kann. Unsere Experten präsentierten den Erfolg des Programms auf mehreren Veranstaltungen und Foren, zum Beispiel auf den Unternehmerveranstaltungen der Industrie- und Handelskammer Budapest. Die Elemente des Programms sind auch von anderen Unternehmen übernommen worden und werden erfolgreich angewendet.



Das LAM Projekt Für eine talentierte Region



Die Idee, eine solche Stiftung zu gründen, entstand als Folge der ausländischen Hilfe für Rumänien, die kurz nach der Revolution von 1989 in den Kreisen Covasna und Harghita ankam. Es war für viele der Hilfsempfänger wie auch für die Geber offensichtlich, dass diese humanitäre Hilfe, in welcher Form auch immer, willkommen war. Diese Hilfe bot jedoch keine langfristige Lösung für viele schwierige Probleme, mit denen Rumänien und die lokale Landwirtschaft insgesamt konfrontiert waren.

Die Initiativgruppe Ilieni im Kreis Covasna hat unter der Leitung von Bela KATÓ, Pfarrer der reformierten Kirche in Ilieni, Vertretern des Verbandes der Evan-



Alapítvány / Fundație / Foundation



AUTOR
Klárík Attila

KONTAKT
office@lamilieni.ro

ORGANISATION
Fundatia LAM (LAM Foundation)

LAND
Rumänien

FINANZIERUNGSPROGRAMM
Erste 15 Jahre: DEZA / HEKS (Schweiz),
seither - eigene Quelle.

DAUER
30 Jahre

ZIELE UND RESULTATE
Übergang von einer zentralisierten (sozialistischen) Wirtschaft zu einer sich selbst tragenden Wirtschaft, hauptsächlich in der Landwirtschaft, auf der Ebene von kleinen, mittleren und Kleinunternehmen (KKMU) durch Lernen, Üben und bevorzugte Kreditvergabe.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA
www.lamilieni.ro
www.facebook.com/lamilieni.ro

gelischen Kirchen (HEKS) und der DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) in der Schweiz ein Programm für die langfristige Entwicklung des Kreises Covasna ausgearbeitet - das Programm für die regionale Entwicklung der Landwirtschaft und der kleinen, kleinsten und mittleren Unternehmen. Um ein solches Programm umzusetzen, war eine Stiftung der am besten geeignete Rahmen. So wurde nach fast 2 Jahren der Organisationstätigkeit 1992 die Stiftung LAM Ilieni gegründet. Der Name der





Stiftung LAM ist ein Mosaik aus den Anfangsbuchstaben des Wortes *Landwirtschaft* in Deutsch, Rumänisch und Ungarisch: Landwirtschaft, Agricultură, Mezőgazdaság.

Finanzielle Mittel, die die Grundlage für die Entwicklung und das Funktionieren der Stiftung LAM bildeten, wurden hauptsächlich von der Schweizerischen Eidgenossenschaft über DEZAZO und das Hilfswerk der Evangelischen Kirchen (HEKS) sowie von zahlreichen anderen Geldgebern bereitgestellt. Der Stiftung gelang es, einen Rotationsfonds (Betriebskapital) einzurichten und Stiftungsgelder effizient an Landwirte und private Unternehmer zu verleihen. Dank diesem Rotationsfondssystem wurden die Gelder laufend für die Schaffung neuer Projekte eingesetzt. Die zurückgezahlten finanziellen Mittel sind Eigentum der Stiftung und werden für neue Projekte verwendet.

Die Stiftung selbst übt keine direkten wirtschaftlichen oder kommerziellen Tätigkeiten aus und ist eine ideale gemeinnützige Organisation.

Das übergeordnete Ziel der LAM-Stiftung war die Entwicklung der privaten landwirtschaftlichen Tätigkeit auf regionaler Ebene durch zwei große Programme: Berufsausbildung für private Landwirte in den Bezirken Covasna und Harghita sowie die Vergabe von zinsgünstigen Darlehen für die Entwicklung und Stärkung ihrer Haushalte.

Das Ziel und die Ziele der Stiftung LAM sind:

- Beratung im Bereich der Landwirtschaft und Wissenstransfer;
- Organisation von landwirtschaftlichen Ausbildungskursen - in Theorie und Praxis im In- und Ausland;
- Ständiger Wissenstransfer in den Zielbereichen für verschiedene Generationen, von älteren zu jüngeren, um eine kontinuierliche Entwicklung der Region zu gewährleisten;

- Einrichtung von Hilfs- und Beratungszentren für verschiedene Bereiche (Landwirtschaft, landwirtschaftliches Bauwesen, Milch- und Fleischverarbeitung);
- Darlehen und Unterstützung beim Zugang zum Kreditssystem für Landwirte und kleine und mittlere Unternehmen im LAM-Gebiet;
- Unterstützung beim Zugang zu geeigneten technischen Mitteln.

In der vergangenen Zeit hat die LAM-Stiftung mehr als 14 000 Landwirten, Unternehmern und Hausfrauen die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung gegeben und ihnen viele neue Arbeitsplätze verschafft.

Aufgrund von Änderungen in der Gesetzgebung, die die Kreditvergabe im Land regeln, war die Stiftung LAM gezwungen, ihre Kreditvergabe auf eine eigene Rechtsgrundlage zu stellen. So hat sie Ende 2005 die Gesellschaft LAM Microcredite S.A. und 2019 eine weitere Gesellschaft - LAM Invest S.A. - registriert, über die sie bis heute ihre Kreditvergabe betreibt. Die beiden Kreditinstitute vergeben durchschnittlich 400 neue Kredite im Wert von 5,5 bis 6 Millionen Euro pro Jahr. Mehr als zwei Drittel der Kredite gehen an landwirtschaftliche Unternehmen, der Rest an kleine und mittlere Unternehmen in ländlichen Gebieten. Die beiden Kreditinstitute bieten ihre Dienstleistungen über insgesamt 10 Zweigstellen in sieben Bezirken an.

Heute arbeitet die Stiftung LAM mit 6 ständigen Mitarbeitern und etwa 15-20 externen Experten (Dozenten, Ausbilder). Ihre Arbeit wird von einem siebenköpfigen Stiftungsrat geregelt, dessen Präsident Béla KATÓ, Bischof der Reformierten Kirche von Siebenbürgen, ist.



Zyperns Konjunkturprogramm und Resilienzplan 2021-2026

KOMPONENT 5.2 Arbeitsmarkt, Sozialschutz, Sozialhilfe und Eingliederung

Zyperns Konjunkturprogramm und Resilienzplan 2021-2026:

Mit dem Ziel, die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu bewältigen, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und die Widerstandsfähigkeit der EU-Wirtschaft zu gewährleisten, hat die Euro-

päische Kommission im Jahr 2020 ein befristetes Finanzierungsinstrument für die Erholung der EU und die Überwindung der Krise eingeführt.

Über die Fazilität für Konjunkturbelebung und Widerstandsfähigkeit (RRF), die das Kernstück des EU-Konjunkturpakets der nächsten Generation bildet, werden insgesamt 672,5 Mrd. EUR in Form von Darlehen und Zuschüssen zur Unterstützung von Reformen und Investitionen der Mitgliedstaaten bereitgestellt. Ihr Ziel ist es, die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie abzumildern und die europäischen Volkswirtschaften und Gesellschaften nachhaltiger und widerstandsfähiger zu machen und sie besser auf die Herausforderungen und Chancen des grünen und digitalen Wandels vorzubereiten.

Der zyprische Konjunktur- und Resilienzplan gliedert sich in fünf (5) politische Achsen und dreizehn (13) Komponenten, die alle auf die strategischen Ziele des Plans abgestimmt sind. Das wichtigste strategische Ziel des zyprischen Wiederaufbauplans ist die „Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft und des Potenzials des Landes für ein wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltiges langfristiges Wachstum und Wohlergehen“.

Das RRP, das mit einem Gesamtbudget von 1,2 Mrd. EUR ausgestattet ist, fördert die Durchführung von 133 Investitionen und Reformen mit einem Durchführungszeitraum bis 2026, darunter 35 Zuschussprogramme, die sich hauptsächlich an Unternehmen, aber auch an öffentliche und private Einrichtungen, NRO und Einzelpersonen richten.

AUTOR
SEAL CYPRUS

KONTAKT
info@sealcyprus.org

ORGANISATION
Republik Zypern, Finanzministerium

LAND
Zypern

FINANZIERUNGSPROGRAMM
EU-Fazilität für Konjunkturbelebung und Krisenbewältigung ("RRF")

DAUER
2021-2026

ZIELE UND RESULTATE
Reform 1: Angemessener Einkommensersatz und Zugang zum Sozialschutz für alle
Reform 2: Förderung flexibler Arbeitsregelungen in Form von Telearbeit, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern und die Beschäftigung erhöhen

WEBSITE / SOCIAL MEDIA
www.fundingprogrammesportal.gov.cy/enprogram-major-category/cy-cyprus-recovery-and-resilience-plan
www.cyprus-tomorrow.gov.cy

Politikbereich/Gebiet: 5.2 Arbeitsmarkt, Sozialschutz, Sozialhilfe und Eingliederung

Diese Komponente besteht aus einem Modul von Reformen und Investitionen in den Bereichen Sozialschutz, soziale Eingliederung, Arbeitsmarkt und frühkindliche Bildung und Betreuung. Darüber hinaus zielt die Komponente darauf ab, die negativen Auswirkungen der Pandemie auf die am stärksten gefährdeten Bevölkerungsgruppen abzumildern.

Insbesondere wird die Regierung eine Reform des Sozialversicherungssystems (SIS) durchführen, um den sozialen Schutz für alle, unabhängig von der Art und Dauer der Beschäftigung, durch die Ausweitung und Verbesserung der Deckung verschiedener Leistungen zu verbessern.

Außerdem werden die SIS-Rechtsvorschriften vereinfacht und flexible Beschäftigungsformen durch die Einführung neuer Rechtsvorschriften für Telearbeit gefördert. Die Reform umfasst die folgenden Maßnahmen:

- Einführung neuer Rechtsvorschriften und Förderung von Tarifverträgen zur Regelung der Telearbeit
- Regelung für subventionierte Telearbeit. Die Regelung betrifft die Bezuschussung eines Teils der Personalkosten als Anreiz für Arbeitgeber

Die operative Leistung der öffentlichen Arbeitsverwaltung (PES) wird verbessert werden, um den Arbeitslosen und den Arbeitgebern bessere Dienstleistungen zu bieten. Die Regierung wird außerdem Anreize für die Beschäftigung junger Menschen schaffen, die sich weder in Beschäftigung noch in Ausbildung befinden (NEETs), die aufsuchenden Aktivitäten für NEETs verstärken und die Integration von arbeitslos gemeldeten jungen Menschen in den Arbeitsmarkt erleichtern, indem sie deren Coaching und Berufsberatung durch eine effektive Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen und Ausbildungszentren fördert.

Im Bereich der Kindererziehung und -betreuung wird die Regierung in den Ausbau des Angebots an erschwinglichen Kinderbetreuungseinrichtungen für Kinder im Alter von 0-3 Jahren und 8 Monaten investieren.

Abgesehen von den Vorteilen der frühkindlichen Bildung und Betreuung für den Entwicklungsweg

und die Lernergebnisse der Kinder (Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen) ermöglicht diese Reform den Eintritt und den Verbleib zusätzlicher Bevölkerungsgruppen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere von Frauen mit Kindern, und trägt zur Gleichstellung der Geschlechter, zur Erhöhung der Geburtenrate und zum Abbau von Ungleichheiten bei. Dies hilft auch den Arbeitgebern, ihre Mitarbeiter zu halten, insbesondere diejenigen, die kleine Kinder haben und sich um die Kinderbetreuung kümmern.

Einschlägige Reformen:

Reform 1: Reform des Sozialversicherungssystems und Umstrukturierung der Sozialversicherungsdienste

Reform 2: Flexible Arbeitsregelungen in Form von Telearbeit

Leitinitiativen: Modernisierung, Umschulung und Höherqualifizierung

Geschätztes Gesamtbudget, das durch das RRP finanziert werden soll: 78,9 Mio. €

Cyprus tomorrow
RECOVERY AND RESILIENCE PLAN



Republic of Cyprus



Funded by the
European Union
NextGenerationEU

Ageing@Work

Bis zum Jahr 2030 werden Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 64 Jahren in vielen Ländern 30 % oder mehr der Erwerbsbevölkerung ausmachen. Nach Angaben der WHO wird davon ausgegangen, dass etwa 30 % der Männer und Frauen

AUTOR

Das Ageing@Work
Konsortium

KONTAKT

ageing.at.work.project@gmail.com

ORGANISATION

Koordinator: Certh - Zentrum Für Forschung Und Technologie Hellas
Universidad Politécnica De Madrid, Siemens Ag, Mysphera SI, University Of Patras, Samsung Electronics (UK) Ltd, Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy, Institut Für Arbeitsmedizin, Sicherheit Und Ergonomie (ASER), Ku Leuven (KUL), Q-Plan International Advisors Pc (Q-Plan), Asociación Nacional De Empresarios Fabricantes De Áridos (ANEFA), Multimed Engineers Srls (MME), Hit Hypertech Innovations Ltd (HIT)

LÄNDER

Griechenland, Spanien, Deutschland, Vereinigtes Königreich, Polen, Belgien, Italien, Zypern

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Rahmenprogramm für Forschung und Innovation
Horizon 2020 der Europäischen Union

DAUER

1. Januar 2019 - 30. Juni 2022

ZIELE UND RESULTATE

Älter werdenden Arbeitnehmern helfen, ihre Produktivität länger aufrechtzuerhalten und ihr Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen - mit Hilfe einer digitalen Plattform von Tools.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA

<https://ageingatwork-project.eu>



Ageing@Work



The Ageing@Work project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Framework Programme for Research and Innovation under Grant Agreement 826299

in der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen aufgrund von Gesundheitsproblemen, z. B. im Zusammenhang mit Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychischen Störungen, dringend Anpassungen am Arbeitsplatz benötigen, um das Risiko von Frühverrentung und Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden. Hinzu kommt, dass sich die Branche schnell verändert und täglich neue Technologien eingeführt werden, so dass sich die alternden Arbeitnehmer an neue Technologien und Prozesse anpassen müssen.

Um die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen, zielte Ageing@Work - ein dreijähriges, von der EU finanziertes HORIZON 2020-Projekt - darauf ab, eine Reihe hochgradig anpassungsfähiger, personalisierter IKT-Werkzeuge für die Arbeits- und Lebensumgebung älterer Arbeitnehmer zu entwickeln, damit diese länger gesund, aktiv und produktiv bleiben können.

Ageing@Work entwickelte Lösungen zur Unterstützung:

- Bessere Arbeitsplatzgestaltung in Bezug auf Ergonomie, Prozessorganisation, Aufgabenzuweisung und Zeitplanung
- Steigerung der Produktivität
- Wissensaustausch und Zusammenarbeit
- Anreize sowohl für arbeitsbezogene als auch



PROJECT PARTNERS



für lebensbezogene Aspekte des alternden Arbeitnehmers durch einen personalisierten virtuellen Assistenten und ein Belohnungssystem

Das Gesamtkonzept, das Ageing@Work zugrunde liegt, geht von der dringenden Notwendigkeit aus, alternden Arbeitnehmern in der modernen Industrie zu helfen, ihre Produktivität und Leistungsfähigkeit zu erhalten und gleichzeitig ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben im Kontext des aktiven und gesunden Alterns zu erreichen.

Nachdem die Veränderungen der menschlichen Fähigkeiten, die mit dem Alter einhergehen und sich typischerweise auf die Leistungsfähigkeit auswirken, identifiziert wurden, verfolgte Ageing@Work einen interdisziplinären Ansatz bei der Entwicklung neuartiger fortschrittlicher IKT-Lösungen für anpassungsfähige intelligente Arbeits- und Lebensumgebungen, um diese Bedürfnisse effektiv zu erfüllen. Das entwickelte System wurde im Rahmen von Anwendungsszenarien in realen Umgebungen und unter Beteiligung von tatsächlichen Nutzern aus der anvisierten Nutzergruppe demonstriert.

Konkari.com

Unterstützt von Nextmile

Die finnische Wirtschaft ist stark vom IKT-Sektor (Informations- und Kommunikationstechnologie) geprägt und hat einen hohen Bedarf an erfahrenen Talenten.

Den richtigen Mitarbeiter zu finden, der in der Lage ist, sich in komplexen Themen zurechtzufinden, der über ein breites Spektrum an Soft Skills verfügt und der die sozialen Auswirkungen von Innovationen vorhersehen kann, ist für viele Unternehmen ein wichtiges Thema. Die Unternehmen haben einen ständigen Bedarf an Fachkräften, der durch herkömmliche Personalbeschaffung nicht gedeckt werden kann. Gleichzeitig gibt es Tausende von motivierten Fachkräften außerhalb der Arbeitswelt. Informationsarbeit setzt nicht unbedingt voraus, dass sich der Experte und der Bedarf an Kompetenz am selben Ort befinden, vielmehr kann sich die erforderliche

KONKARI.COM
powered by nextmile

© konkari.com

Kompetenz sogar am anderen Ende Finnlands befinden.

Diese Beobachtungen brachten den Pionier Nextmile auf die Idee zu Konkari.com. Konkari.com bietet den Service, einen erfahrenen Experten mit dem Kompetenzbedarf von Unternehmen auf Projektbasis zu verbinden - und stellt damit eine alternative Möglichkeit für Unternehmen (große und kleine) dar, ihren Kompetenzbedarf neben der traditionellen Personalbeschaffung zu decken.

Sparta Consulting, ein Kunde der Konkari.com-Dienste, glaubt an die Macht der Erfahrung. Die erfahrenen und langjährigen Fachleute von Spartans sind in den Bereichen Informationsmanagement, Projektmanagement, Datenarbeit, Vertrieb und Personalmanagement zu finden.

Nach der Unternehmensphilosophie können langjährige Fachleute die potenziellen Fallstricke, die mit jedem Transformationsprojekt verbunden sind, im Voraus erkennen. Darüber hinaus verfügt die Arbeitsgemeinschaft verschiedener Altersgruppen über eine vielschichtige Erfahrung und eine Vielfalt von Denkweisen, die das Wachstum des Unternehmens unterstützen, während sich das Betriebsumfeld schnell verändert.

Der Ansatz von Sparta ist ein umfassendes Informationsmanagement, bei dem die Technologie nur ein Teil des Ganzen ist. Dies erfordert auch die Sichtweise eines Verkäufers: Bei der Arbeit eines Verkäufers kann das Alter ein Vorteil sein, da die Erfahrung in der Kundenarbeit erworben wird.

AUTOR

Kim-Isabel Kienle

KONTAKT

kienle@ihk-project.de

(Informationen von konkari.com)

ORGANISATION

Nextmile LTD

LAND

Finnland

ZIELE UND RESULTATE

Konkari.com bietet den Service, einen erfahrenen Experten mit den Kompetenzbedürfnissen von Unternehmen auf Projektbasis zu verbinden - und stellt damit eine Alternative für Unternehmen (groß und klein) neben der traditionellen Personalvermittlung dar.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA

www.konkari.com

Unter anderem bewarb sich Sparta Consulting um den neu eingestellten Heikki Junikka als Direktor für strategische Kunden.

Heikki Junikka (63), der eine Ausbildung als Computeringenieur und einen MBA-Abschluss hat, war während seiner gesamten beruflichen Laufbahn im Vertrieb und an der Schnittstelle zum Kunden tätig. Als er sich dem Rentenalter näherte, bedauerte er die Vorstellung, dass all das Wissen und die Erfahrung, die er erworben hatte, nicht mehr genutzt werden würden. Junikka hat in sehr unterschiedlichen IT-Unternehmen verschiedener Größe gearbeitet. Wenn es neue Herausforderungen und große Verantwortlichkeiten gab, verbrachte er fünf bis zehn Jahre beim selben Arbeitgeber.

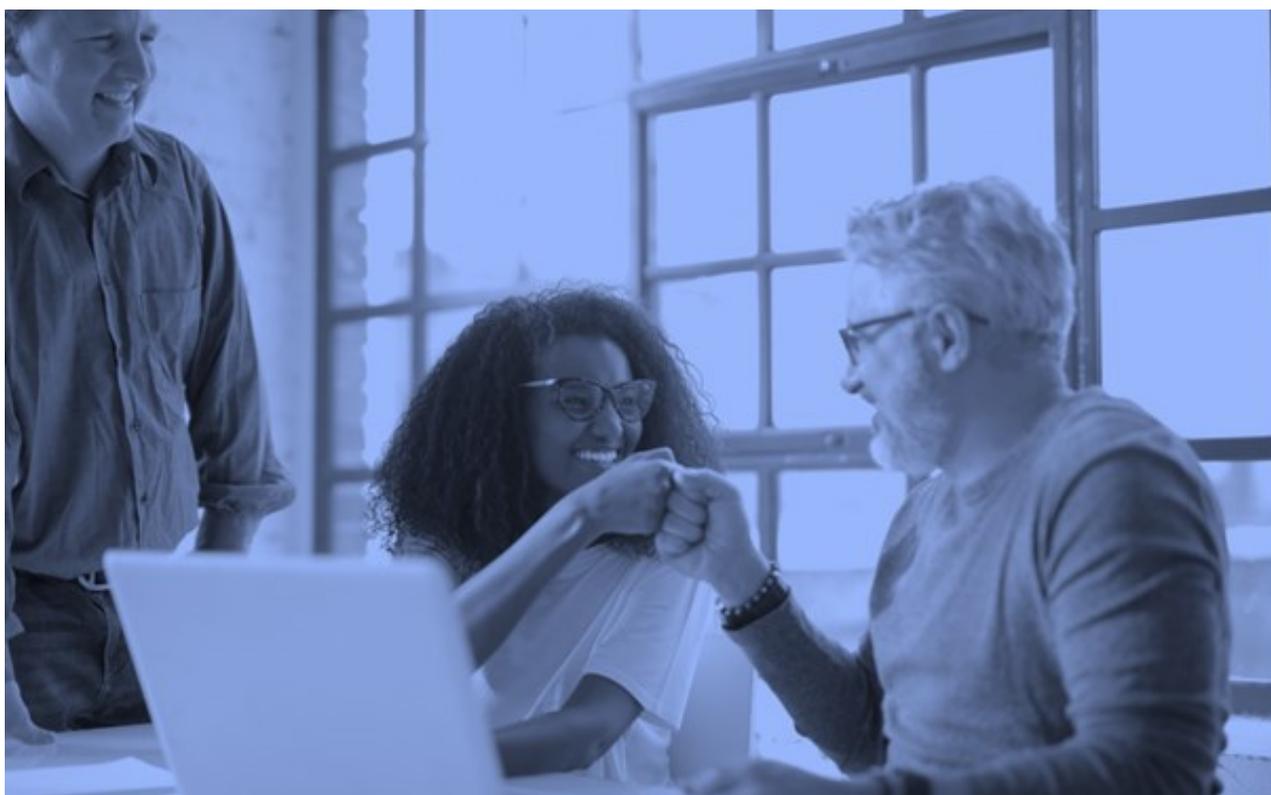
Er glaubt, dass der Vorteil des Seniors die Gelassenheit ist. Der Arbeitgeber muss sich darüber im Klaren sein, dass der Körperbau eines älteren Mitarbeiters nicht mehr derselbe ist wie in jungen Jahren. Ein hohes Arbeitstempo darf nicht das Wichtigste sein. Es lohnt sich auch zu überle-



© konkari.com

gen, wie man das ruhige Wissen und die Erfahrung eines älteren Mitarbeiters am besten nutzen kann, damit die Jüngeren nicht „alle Minen zertrampeln“ müssen.

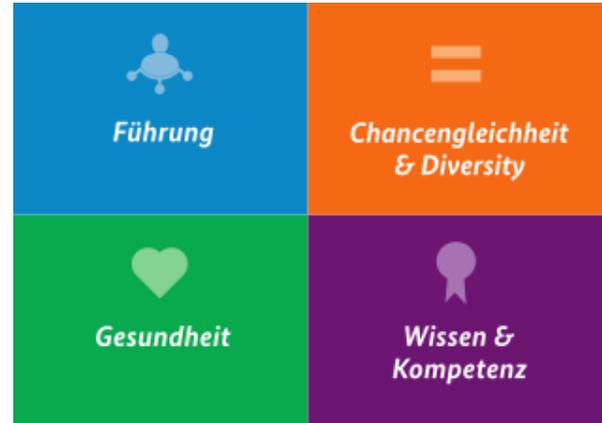
Das Wertversprechen des Unternehmens verpflichtet und zeigt einen starken Glauben an die eigene Kompetenz. Um seinen Job zu machen, muss man hart arbeiten. Ohne emotionale Intelligenz könnte man diesen Job nicht einen Tag lang machen, sagt er. Beharrlichkeit ist gut, aber manchmal muss man auch Verluste hinnehmen.



© konkari.com

unternehmensWert:Mensch

Das nationale Projekt „unternehmensWert:Mensch (uWM)“ stößt durch eine mitarbeiterzentrierte Personalpolitik nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse in Unternehmen an. In allen uWM-Projekten spielen Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung eine zentrale Rolle, auch wenn zunächst ein anderes Ziel zur Beauftragung einer Prozessberatung führte. KMU wissen seit vielen Jahren um die Bedeutung von individuellen Maßnahmen zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern unabhängig von Alter, Herkunft und Ausbildung. Die geförderten Beratungsprogramme uWM classic und uWM+ unterstützen die Reflexion bestehender Maßnahmen, um neue Perspektiven



Spielfelder: Führung, Chancengleichheit und Vielfalt, Gesundheit, Wissen und Kompetenzen

und Ansätze zu entwickeln sowie die Umsetzung zu verbessern. Vor allem kleinere Unternehmen sind sich ihrer Attraktivität oft nicht bewusst. Sie unterschätzen ihr Potenzial hinsichtlich der Entwicklungsperspektiven für Beschäftigte aller Altersgruppen. Diese werden als Ansatzpunkte für die Förderung von Mitarbeitern gemeinsam mit dem Management und der gesamten Belegschaft ausgebaut. Die daraus resultierende maßgeschneiderte HR-Strategie wird dann mit Unterstützung der uWM-Prozessberater umgesetzt.

Gleichzeitig werden in den Workshops, Einzelgesprächen und Diskussionsrunden immer wieder Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter sichtbar, die noch nicht zum Tragen kommen. Diese unerkannten Fähigkeiten zeigen Entwicklungspotenziale auf, offenbaren Ansätze für Weiterbildungen und neue Aufgabenbereiche.

In dem Projekt wurden viele Unternehmen und einzelne Mitarbeiter unterstützt, wie z.B. eine Steuerberatungsgesellschaft mit mehreren Standorten und 20 Mitarbeitern. Mitarbeiter und Prozessberater erarbeiteten Möglichkeiten der Digitalisierung und Maßnahmen, um digitale Anwendungen und hybrides Arbeiten besser im Unternehmen zu verankern. Für das sogenannte „Lab-Team“ wurden erfahrene Mitarbeiter, ein Auszubildender im dritten Lehrjahr und jüngere, noch neue Mitarbeiter ausgewählt. In der ge-

AUTOR

Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz

KONTAKT

mohrholz@ihk-projekt.de

ORGANISATION

IHK-Projektgesellschaft mbH

LAND

Deutschland

FINANZIERUNGSPROGRAMM

Bundesministerium für Arbeit und Soziales und
Europäischer Sozialfonds

DAUER

2015-2022

ZIELE UND RESULTATE

Nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse in Unternehmen durch eine mitarbeiterzentrierte Personalpolitik anstoßen.

WEBSITE / SOCIAL MEDIA

www.ihk-projekt.de/uwm



Consulting in SMEs

meinsamen Arbeit an den Themen kristallisierten sich inhaltliche, technische Aspekte und wichtige Kompetenzen der einzelnen Mitglieder des „Laborteams“ heraus. Der Auszubildende zeigte großes Potenzial für digitale Anwendungen. Um ihn im Unternehmen zu halten, erhielt er eine Zusatzqualifikation zum Fachassistenten für Digitalisierung. Damit soll er standortübergreifender Ansprechpartner für digitale technische Anwendungen und digitale Arbeitsmittel werden. Außerdem wurden alle Mitarbeiter befragt, mit welchen Anwendungen sie sich gut auskennen. Daraufhin wurde ein System aufgebaut, in dem erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen über digitale Anwendungen an ihre Kollegen weitergeben. Dies bietet gleichzeitig die Möglichkeit, Kompetenzen im Hinblick auf den Wissenstransfer zu erarbeiten und für das Unternehmen in Zukunft nutzbar zu machen.

Weitere typische HR-Themen im Zusammenhang mit Entwicklung und Bindung, die im Rahmen der Beratungen der Programme uWM und uWM+ entwickelt wurden, sind strukturierte Einarbeitungspläne, in denen Weiterbildung, Training und Coaching ebenso berücksichtigt

werden wie regelmäßige Feedbackgespräche; Einbindung von ausscheidenden Mitarbeitern in die Erstellung von Einarbeitungsplänen für die Nachfolger und die Übergabe an die neuen Stelleninhaber; Einführung neuer Führungspositionen als Entwicklungsperspektive für langjährige Mitarbeiter zur Nutzung ihrer Kompetenzen aus beruflicher Vorerfahrung und Ausbildung; Konzeption von Gesprächsleitfäden für strukturierte regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, um Ansatzpunkte für Entwicklung und Motivation besser herauszuarbeiten; Überlegungen zur inhaltlichen Erweiterung bestehender Positionen, z. B. durch übergreifende Projekte. B. durch übergreifende Projekte, um Mitarbeitern (jeden Alters) trotz fehlender Karrieremöglichkeiten im Sinne von Führungspositionen Entwicklungsperspektiven zu bieten. Alle diese Beispiele zeigen, dass die Ziele erreicht wurden, da das im Projekt erworbene Wissen, wie z. B. Moderations- und Kreativitätstechniken, von den Mitarbeitern und Stellen, die keine Aufstiegschancen im klassischen Sinne haben, weiterhin angewendet werden können. Sie haben an Attraktivität gewonnen und die Bindung an das Unternehmen wird gestärkt.

unternehmensWert: Mensch



Talent4LIFE

Talentmanagement für Mitarbeiterbindungsprozesse in der europäischen Wirtschaft zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft der Arbeit

GRÜNBUCH





Talent4LIFE

GRÜNBUCH