

# Altersunterschiede nutzbar machen

**Generationenmanagement bezweckt die Schaffung von passenden Voraussetzungen für Mitarbeitende jeglichen Alters in Unternehmen. Damit wollen dessen Befürworter auch der Alterung der Bevölkerung und dem Fachkräftemangel etwas entgegensetzen. Wie sieht das Generationenmanagement in KMU aus und wo liegen die Herausforderungen?**

Marcel Hegetschweiler

Wie können Unternehmen für die verschiedenen Generationen von Beschäftigten optimale Arbeitsbedingungen schaffen? Das ist die zentrale Frage des Generationenmanagements. Befürworter sind der Ansicht, dass ein gelungenes Management der Generationen die Attraktivität der Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter und darüber hinaus vergrössere – sowohl für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer. Dies sei vor dem Hintergrund der schnellen Alterung der Bevölkerung besonders wichtig. Des Weiteren könne das Generationenmanagement auch innovative Lösungsansätze liefern, um die Fachkräfteknappheit zu entschärfen.

Vor zwei Jahren hat die Hochschule Luzern Wirtschaft eine Online-Befragung unter 212 Arbeitnehmenden in KMU und 323 KMU durchgeführt. Das Ziel: den aktuellen Stand sowie die geplanten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer KMU zu dokumentieren.

## Arbeitsmarktfähigkeit

Anina Hille, Projektleiterin «Integratives Generationenmanagement» am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern Wirtschaft, war als Mitautorin an der Studie beteiligt. Was sind für sie und Mitautorin Gabrielle Wanzenried die drei wichtigsten Erkenntnisse der Studie? «Die Studie zeigt erstens, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber ein Angebot an Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als sehr wichtig erachten – wenn auch auf Arbeitnehmendenseite diesbezüglich altersspezifische Unterschiede bestehen», antwortet Wanzenried. Mit letzterem Punkt bezieht sie sich auf das Studienresultat, dass die Offenheit und Bereitschaft für Weiterbildungen und Umschulun-



Mehr Generationen, mehr Perspektiven: Bei optimalen Arbeitsbedingungen profitieren die Generationen voneinander. Bild Adobe Stock/Photographiee.eu

gen bei älteren Personen in der Tendenz signifikant weniger hoch ausgefallen ist. Aus diesem Grund sollte für Anina Hille das Thema Arbeitsmarktfähigkeit auch nicht erst mit 40 oder 50 als Thema sichtbar werden, sondern in Unternehmen standardmässig in alle Mitarbeitendengesprächen aufgenommen werden.

## Chancen durch Perspektiven

Als zweite wichtigste Erkenntnis verweist Hille auf die grundsätzliche Offenheit von KMU für Berufstätigkeit im Rentenalter. «Knapp die Hälfte der Unternehmen beschäftigen bereits heute Personen über dem ordentlichen Pensionsalter, und die überwiegende Mehrheit, welche dies noch nicht macht, kann es sich vorstellen», heisst es dazu in der Studie.

Drittens lässt sich laut Gabrielle Wanzenried allgemein sagen, dass in vielen Unternehmen zwar einerseits das Problem der demographischen Entwicklung erkannt, aber andererseits die Chancen, die ein integrales Generationenmanagement bieten, unterschätzt würden.

Der Philosoph Ludwig Hasler macht sich seit längerem Gedanken zu den älteren Generationen in der heutigen Gesellschaft: Wo liegen aus seiner Sicht grundsätz-

lich die Chancen, wenn mehrere Generationen zusammenarbeiten? «Mit mehr Perspektiven werden wir schlauer», bringt es der einstige Werkstudent auf den Punkt. Wo alle Generationen beteiligt sind, sehen sich laut Hasler darüber hinaus auch alle in der Verantwortung. «Dies ist ganz wichtig, denn wir sollten unsere Welt so organisieren, dass sich alle als Akteure sehen und keiner als Opfer.»

## Beidseitiger Wissenstransfer

Fast alle der befragten Unternehmen in der Studie sind der Ansicht, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Allerdings laufe dieser Wissenstransfer eher von den Älteren zu den Jüngeren als umgekehrt. Um einen Wissenstransfer in beide Richtungen zu ermöglichen, rät Anina Hille von der Hochschule Luzern Wirtschaft, die verschiedenen Generationen über generationenverbindende Werte abzuholen – zum Beispiel mit Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, einem gelebten respektvollen Umgang oder einem direkten und offenen Austausch.

Mit der Konzipierung von betriebsinternen Strukturen für

den informellen Wissensaustausch könne zudem auch dafür vorgesorgt werden, dass der Wissenstransfer nicht nur einseitig, sondern in beide Richtungen verlaufe. Daneben seien altersdurchmischte Teams oder auch flache Hierarchien einfache umsetzbare Instrumente, die den Wissenstransfer befördern könnten.

## Länger im Betrieb

Jérôme Cosandey, Forschungsleiter Tragbare Sozialpolitik bei Avenir Suisse, hat sich zusammen mit anderen Autoren im Buch: «Generationenungerechtigkeit überwinden» ebenfalls Gedanken zur Alterung der Gesellschaft und der Solidarität unter den Generationen gemacht. Was ist seine Idee, um den Wissenstransfer

**«Wir sollten die Welt so organisieren, dass sich alle als Akteure sehen und keiner als Opfer.»**

Ludwig Hasler

Philosoph und Buchautor «Ein Alter, das noch was vorhat»

zwischen den Generationen in KMU zu befeuern? «Man könnte zum Beispiel statt einer Pensionierung eines älteren Mitarbeitenden in Betracht ziehen, dass dieser sein Pensum reduziert und noch ein paar Jahre lang montags und dienstags im Betrieb ist, um eine neue, junge Führungskraft aufzubauen. Das wäre dann sowohl für den jungen als auch den alten Mitarbeitenden ein Gewinn: Der Ältere kann noch länger bleiben und auf diese Weise sein Wissen viel besser an den Jungen weitergeben, als dies bei einer üblichen Einarbeitungszeit von zwei, drei Monaten der Fall wäre.»

Mehr Infos/Leitfaden «Generationenmanagement leicht gemacht»:

[tinyurl.com/46exanyz](https://tinyurl.com/46exanyz)

