

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

## Generationenmanagement: wie alle voneinander profitieren

Warum die Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen für alle einen Mehrwert bringt, wie gut der Wissensaustausch gelingt und wie er gefördert werden kann, hat Anina Hille als Leiterin des Projekts «Integratives Generationenmanagement» an der Hochschule Luzern untersucht.

Interview: Marianne Rupp

### Wie definieren Sie integratives Generationenmanagement?

Es geht um das Miteinander von Generationen auf dem Arbeitsmarkt und darum, wie Unternehmen für verschiedene Generationen von Beschäftigten optimale Arbeitsbedingungen schaffen können.

### Wie wichtig ist den Arbeitgebern das Generationenmanagement?

Unsere Studie zeigte, dass etwa 30 Prozent der Arbeitgeber es wichtig finden. Trotzdem gaben sie in der Online-Umfrage an, dass sie teilweise bei Rekrutierungen jüngere Bewerber vorziehen. Wir fragten auch, für wen sie sich als attraktive Arbeitgeber betrachten. Das Resultat war eindeutig: für junge Schulabgänger, die eine Lehrstelle oder ein Praktikum suchen und für junge Ausbildungsabsolvierende. Am anderen Ende der Skala waren die älteren Arbeitnehmenden. Mit unserer Studie wollten wir Arbeitgeber und Arbeitnehmende sensibilisieren, dass das Generationenmanagement positive Auswirkungen auf alle Beteiligten hat.

### Was ist der Nutzen von Generationenmanagement?

Die Arbeitgeber erhalten mit dem Generationenmanagement ein Instrument, mit dem sie einerseits den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel entschärfen können. Andererseits vermindern sie den Wissensverlust, wenn ältere Arbeitnehmende ausscheiden. Sie erhöhen zudem ihre Attraktivität als Arbeitgeber, indem sie zu einer besseren Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden beitragen. Die Arbeitnehmenden ihrerseits profitieren von gezielter Förderung sowie der Erhaltung und Erhöhung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit bis ins Rentenalter und darüber hinaus. Auch die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt profitieren, denn wie die Forschung zeigt, sind gemischte Teams innovativer, engagierter und produktiver. Wenn die Zusammenarbeit gelingt, steigt zudem die Zufriedenheit, was einen positiven Einfluss auf die Gesundheit hat und hilft, das Sozialwesen zu entlasten.

### Was sind optimale Arbeitsbedingungen für die Zusammenarbeit von Jung und Alt?

Eines der wichtigsten Kriterien ist die Unternehmenskultur. Es sollte eine Vertrauenskultur sein, die auf agilen, flachen Hierar-



Dr. Anina Hille ist Dozentin an der Hochschule Luzern, leitet das Projekt Generationenmanagement und das Generationenbarometer.

Foto: zVg

chien, einem partizipativen Führungsstil und einer direkten Kommunikation basiert. Ganz wichtig sind Führungspersonen, die diese Kultur mittragen und vorleben. Führungsverantwortliche spielen generell eine fundamentale Rolle im Generationenmanagement. Eine generationsübergreifende Zusammenarbeit gelingt zudem besser, wenn sie auf generationsverbindende Aspekte fokussiert, also auf altersunabhängige Werte und frei von Vorurteilen ist. Wie aus unserem Projekt hervorging, sind aber positive wie negative Vorurteile häufig und zwar zwischen Jung und Alt wie auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden – und das beidseitig. Hier können spezifische Trainings, wie sie in der Genderforschung angewendet werden, helfen, die unbewussten Denkmuster zu durchbrechen.

### Wie gut gelingt der Wissensaustausch zwischen den Generationen?

Die Arbeitgeber betonen zwar, wie wichtig der Wissenstransfer sei. Aber die Mehrheit denkt, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen im Unternehmen weniger gut gelingt und wenn, dann eher von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden anstatt beidseitig. Das widerspricht der Wahrnehmung der Arbeitnehmenden: Sie geben an, offen zu sein für Wissenannahme und Wissenweitergabe.

### Warum diese Diskrepanz?

Möglicherweise werden zu wenig Strukturen angeboten für den Austausch. Die Mehrheit der Firmen erachtet zwar funktions- und fachübergreifende Projektteams als wichtig, aber beim altersdurchmischten Team als strukturelles Instrument sehen sie – wie auch viele Arbeitnehmende – den Mehrwert noch nicht. Grundsätzlich sind alle Strukturen und Massnahmen geeignet, die Mitarbeitende zusammenbringen, denn das fördert die Sensibilität für andere Personen und unterstützt gegenseitiges Lernen. So eignen sich beispielsweise auch klassisches Mentoring oder Reverse Mentoring, wo die Rollen zwischen Mentor und Mentee vertauscht sind, ebenso wie kurze Abteilungswechsel, um Wissen auszutauschen und Unternehmenszusammenhänge besser zu verstehen.

### Welche Bedeutung hat die Arbeitsmarktfähigkeit in Bezug auf das Alter?

Die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten ist unabhängig des Alters für alle wichtig.

Gemäss der Umfrage sind Arbeitnehmende altersunabhängig zufrieden mit den Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten. Aber die Bereitschaft für Weiterbildungen und vor allem Umschulungen sinkt mit dem Alter. Die Mehrheit der Unternehmen unterstützt ihre Mitarbeitenden mit verschiedenen Entwicklungs- und Weiterbildungsangeboten. Allerdings gibt es solche, die eine Standortbestimmung erst ab 45plus anbieten. Das hat den Beigeschmack der Altersguillotine. Es sollten altersunabhängig jährliche Standortbestimmungen durchgeführt werden.

### Aus Ihrem Forschungsprojekt heraus haben Sie einen Generationenbarometer entwickelt. Was ist das und wozu dient er?

Der Generationenbarometer ist ein Standortbestimmungs- und Benchmarking-Tool für Firmen. Er unterstützt Firmen bei der Umsetzung eines Generationenmanagements, zeigt ihnen auf, wo sie im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen und gibt konkrete Handlungsempfehlungen. Wir haben je einen Barometer für KMU und einen für Grossfirmen entwickelt, weil nicht alle Massnahmen für jede Unternehmensgrösse geeignet sind

Für die Studie «Integratives Generationenmanagement» (2017-2019) der Hochschule Luzern wurden in Online-Umfragen 416 Arbeitgeber von KMU und Grossunternehmen sowie 1.179 Arbeitnehmende befragt. Aus dem Projekt entstand der Generationenbarometer.  
Weitere Informationen:  
<https://www.hslu.ch->Generationenbarometer>

*Bindella*  
la vita è bella

## Operative/-r Geschäftsleiter/-in Gastronomie Region Bern

**Bereit für den nächsten Karriereschritt? Nebst Italianità sind hier viel Leidenschaft, Unternehmertum, Führungskompetenz und ausgewiesene Gastronomieerfahrung gefragt.**

Der Name Bindella steht für Genuss, Kulinarik und italienische Lebensfreude. Das erfolgreiche Zürcher Familienunternehmen wurde 1909 gegründet und hat sich in den vergangenen Jahren zu einem namhaften Unternehmen in den Bereichen Gastronomie, Weinbau, Weinhandel, Immobilien und Handwerk weiterentwickelt. Für die Region Bern suchen wir eine charismatische Führungspersönlichkeit als

### Operative/-r Geschäftsleiter/-in Region Bern

Direkt dem Vorsitz der Geschäftsleitung Gesamtgastronomie unterstellt, übernehmen Sie die personelle und operative Bereichsleitung von 9 Restaurants in der Region Bern. Sie führen ein Team von 8 – 10 BetriebsleiterInnen, repräsentieren und unterstützen die Geschäftsbetriebe in allen Belangen. Dabei legen Sie grossen Wert auf Service- und Qualitätsstandards sowie auf die Gästezufriedenheit. Mit Ihrem Gespür für Markttrends erarbeiten Sie ein saisonal-, und qualitätsbewusstes Sortiment, wobei Sie aufmerksam Kundenbedürfnisse erkennen. Des Weiteren analysieren Sie monatliche Erfolgsrechnungen, begleiten, überwachen und unterstützen jährliche Budgetierungsprozesse wie auch Investitionsplanungen und halten sich an die internen und externen Gesetzesvorgaben. Zusätzlich unterstützen Sie bei Veranstaltungen und wichtigen Anlässen mit

Ihrer Präsenz vor Ort und tragen aktiv zur Kundenkontaktpflege bei.

Für diese Funktion wenden wir uns an eine selbstständige Persönlichkeit mit einer abgeschlossenen Ausbildung in der Gastronomie oder Hotellerie, einigen Jahren Führungserfahrung im F&B-Bereich sowie betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Sie sind Gastro-Profi durch und durch: organisationsstark, lösungsorientiert, verhandlungssicher und innovativ. Ihr unternehmerisches Denken und Handeln ist nachhaltig und mit der Unternehmensphilosophie verankert. Ihr gewinnendes Auftreten, Ihre Sozialkompetenz sowie Ihre überzeugenden Umgangsformen in Deutsch (Italienisch oder Französisch von Vorteil) begeistern und motivieren Ihr Umfeld.

Sind Sie eine kreative Gastgeberpersönlichkeit mit Managementenerfahrung und Tatendrang? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung (PDF-Datei).

Kontakt: Remo Burkart  
Jean-Pierre von Burg

**JÖRG LIENERT AG BERN**  
Neugasse 5  
3011 Bern  
Telefon 031 311 44 66  
bern@joerg-lienert.ch  
www.joerg-lienert.ch

**JÖRG LIENERT**  
SELEKTION VON FACH-  
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Luzern, Aarau, Basel,  
Bern, Zug, Zürich



**rega**

## Leiter Kommunikation & Gönner (w/m/d) Mitglied der Geschäftsleitung

**Nah am Puls des Geschehens spielen Sie die ganze Klaviatur der integrierten Kommunikation und schaffen es, mit Ihrem Team das Vertrauen, die Reputation, die Identität und die erfolgreiche Positionierung weiter zukunftsgerichtet zu stärken.**

Vom Hauptsitz am Flughafen Zürich und von verschiedenen Einsatzbasen aus bringt die Rega rasche und professionelle medizinische Hilfe aus der Luft und unterstützt Menschen in Notlagen. Mehr als 400 Mitarbeitende sorgen für Dienstleistungen in höchster Qualität – über 3,6 Millionen Gönnerinnen und Gönner unterstützen die Rega. Sie setzt den Benchmark in der Branche und genießt national wie auch international einen ausgezeichneten Ruf. Die Kommunikation mit verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen nimmt eine entscheidende Rolle ein. Hier können Sie Ihre umfassende strategische und operative Erfahrung – und vieles mehr – einbringen. Wir freuen uns, Sie, eine führungsstarke Persönlichkeit, für die

### Leitung Kommunikation & Gönner (w/m/d) und Mitglied der Geschäftsleitung

anzusprechen. In dieser Funktion sind Sie für die strategische, operative, personelle und finanzielle Führung Ihres Bereiches mit 40 Mitarbeitenden – davon 8 direkt unterstellten – verantwortlich. Des Weiteren nehmen Sie als Mitglied der Geschäftsleitung eine beratende Funktion ein und stellen mit Ihrem Team eine integrierte, einheitliche Kommunikation sicher. Sie wissen um die Wichtigkeit der Kommunikation und verstehen diese als interdisziplinäres Zusammengehen, um das Gesamtunternehmen zu stärken und einen aktiven Beitrag innerhalb der Geschäftsleitung zu leisten. So coachen Sie auch verschiedene interne Entscheidungsträger in allen Belangen der Kommunikation und sind für die Weiterbildung wie auch Weiterentwicklung Ihres Teams verantwortlich.

Als gewinnende Persönlichkeit verfügen Sie über ein abgeschlossenes Studium (FH/Uni) in Unternehmenskommunikation und ausgewiesene Erfahrungen in allen Disziplinen der modernen Organisations-, Unternehmens- und Marketing-Kommunikation. Ausgeprägte redaktionelle Fähigkeiten und visuell, gestalterisches Flair zeichnen Sie aus – ebenso Ihr Leistungsausweis bei grossen, bereichsübergreifenden und interdisziplinären Projekten. Sie sind belastbar, umsetzungs- und durchsetzungsstark und überzeugen mit Empathie und Sozialkompetenz. Strategisches und unternehmerisches Denken, gepaart mit hohem Interesse an organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhängen, können Sie in Ihrer Funktion als Mitglied der Geschäftsleitung aktiv einbringen. Ausgezeichnete Deutsch- sowie gute Französisch-Kenntnisse gehören zu Ihren Sprachkompetenzen – weitere wie Italienisch und Englisch sind von Vorteil.

Die Rega bietet Ihnen ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung, in dem Sie Ihre Gestaltungsfreude aktiv einbringen können. Sind Sie interessiert? Dann erwarten wir gerne Ihre Online-Bewerbung (als PDF-Datei).

Kontakt: Remo Burkart  
Christa Barandun Stadelmann

**JÖRG LIENERT AG ZÜRICH**  
Limmatquai 78  
8001 Zürich  
Telefon 043 499 40 00  
zuerich@joerg-lienert.ch  
www.joerg-lienert.ch

**JÖRG LIENERT**  
SELEKTION VON FACH-  
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Luzern, Aarau, Basel,  
Bern, Zug, Zürich

