

Generationenmanagement in KMU – leichtgemacht

Generationenmanagement ist ein effektives Instrument, um dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Der Leitfaden der Hochschule Luzern zeigt auf, mit welchen Massnahmen Generationenmanagement einfach und wirksam in KMU umgesetzt werden kann.

VON ANINA HILLE,
YVONNE SEILER ZIMMERMANN,
GABRIELLE WANZENRIED*

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Lebenserwartung in der Schweiz erhöht. In den kommenden Jahren ist mit einer weiteren markanten demografischen Alterung der Bevölkerung zu rechnen. Der Anteil der über 50-Jährigen in der Bevölkerung nimmt zu. Gleichzeitig beschäftigen viele KMU auch jüngere Generationen. Können die Fähigkeiten der einzelnen Generationen im Unternehmen optimal ausgenutzt werden, führt dies zu mehr Innovation und erhöht die Produktivität, was

schliesslich zu einem höheren Unternehmenserfolg beiträgt. Mithilfe eines effektiven Generationenmanagements können altersfreundliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden, erfahrene Fachkräfte bis zum Rentenalter oder sogar darüber hinaus im Unternehmen eingebunden werden, und ein Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen kann so sichergestellt werden. Denn: Gemäss einer Umfrage der Hochschule Luzern bei KMU (2019) findet die überwiegende Mehrheit der Befragten, dass der Wissenstransfer wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt (vgl. Generationenmanagement-Studie – Teil 1 KMU, S. 33)

Umfassendes Instrumentarium. Mit Unterstützung des Seco und in Zusammenarbeit mit namhaften Wirtschaftspartnern hat die Hochschule Luzern ein Tool inklusive eines Leitfadens entwickelt, welche Arbeitgeber auf einfache Art und Weise bei der Ausgestaltung eines effektiven Generationenmanagement unterstützen. Das entwickelte Instrumentarium umfasst essenzielle Themen, wie z.B. Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen den Generationen, Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit sämtlicher Mitarbeitenden inklusive älterer Personen, Aufbrechen von Stereotypen zwischen Generationen. Da in einem effektiven



Massnahmen für eine verbesserte Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen den Generationen (aus dem Leitfaden «Generationenmanagement leichtgemacht!», 2019. Dr. Anina Hille, Prof. Dr. Peter Kels, Dr. Julia Kuark, Prof. Dr. Sita Mazumder, Brigitte Roos, Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann, Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, Hochschule Luzern – Wirtschaft)

LEITFADEN UND TOOLBOX

Mehr Informationen und praktische Tipps zum Thema finden Sie unter www.hslu.ch/generationenmanagement

Hier können Sie den Leitfaden «Generationenmanagement leichtgemacht!» mit vielen Massnahmen und Best-Practice-Beispielen bestellen oder die Toolbox nutzen. Diese wurde von der HSLU mit Unterstützung des Seco und in Zusammenarbeit mit namhaften Wirtschaftspartnern entwickelt. KMU können auf einfache Art und Weise eine Standortbestimmung vornehmen und sich mit über 300 anderen KMU vergleichen und erhalten einen auf ihre Situation zugeschnittenen Massnahmenkatalog. Auf Wunsch wird zudem eine anonymisierte Umfrage bei der Belegschaft vorgenommen und mit der Sicht des Arbeitgebers verglichen, um individualisierte Handlungsfelder zu identifizieren (Gap-Analyse).

Generationenmanagement die Aspekte Zusammenarbeit und Wissenstransfers von zentraler Bedeutung sind, werden dazu nachfolgend, basierend auf Erkenntnissen aus der Erstellung des Leitfadens «Generationenmanagement leichtgemacht!» der Hochschule Luzern (2019), Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Wie können KMU die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer ihrer Belegschaft konkret fördern?

1. Setzen Sie auf generationenverbindende Aspekte für eine bessere Zusammenarbeit. Solche verbindende Aspekte können Grundwerte, aber auch Bedürfnisse und Hoffnungen von Arbeitnehmenden sein. Gemäss der breit angelegten Studie der Hochschule Luzern sind es die nachfolgenden Grundwerte, welche quer über alle Generationen von Arbeitnehmenden als wichtig erachtet werden:

- > Bestehende Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten
- > Respektvoller Umgang
- > Direkter und offener Austausch
- > Interessante, abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeit
- > Einsatz von eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen/Kompetenzen, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit

- > Unterstützung und Nutzung der Kreativität und Individualität des Einzelnen
- > Flexibler Arbeitsort
- > Kollegiale und wenig hierarchiebezogene Führung
- > Zusammenarbeit mit anderen Personen, Klima im Team

2. Seien Sie vorsichtig bei generationenspezifischen Aspekten! Bei verschiedenen Grundwerten und Themen ist die Wichtigkeit, welche Arbeitnehmende diesen zuordnen, altersabhängig. Mit solchen Themen können Sie zwar spezifisch einzelne Altersgruppen abholen, nicht aber alle ins gleiche Boot bringen. Themen, mit welchen Sie vor allem jüngere Mitarbeitende ansprechen, sind:

- > Lebensgenuss/Spass und Selbstverwirklichung
- > Zeit für Hobby sowie Rücksichtnahme auf die familiäre Situation und private Wünsche
- > Neues Lernen und technischer Fortschritt
- > Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen
- > Ausgeprägte Feedbackkultur mit Mitarbeitendengesprächen
- > Teamentwicklung sowie Stärkung und Pflege des Gemeinschaftsgefühls
- > Präferierte Lernmethoden/Wissensvermittlung: Coaching, Mentoring, Sponsoring

Einzelne Themen, mit welchen Sie vor allem ältere Mitarbeitende ansprechen, sind:

- > Arbeit und Eigentum sowie Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen
- > Klar definierter Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich mit Entscheidungsmöglichkeiten
- > Verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen
- > Betriebliche Altersvorsorge
- > Arbeitsplatzsicherheit
- > Präferierte Lernmethoden/Wissensvermittlung: E-Learning und klassische Schulungen

3. Gehen Sie Themen an, welche für Ihre Arbeitnehmenden eine hohe Bedeutung haben, mit denen sie aber gleichzeitig unzufrieden sind. Themenfelder, bei denen Ihre Arbeitnehmenden un-

zufrieden sind, diese gleichzeitig aber als wichtig erachten, stellen interessante Handlungsfelder dar. Mittels einer einfachen Gap-Analyse können Sie diese identifizieren. Gemäss der Studie der HSLU (2019) sind diese für die dabei untersuchten KMU-Mitarbeitenden quer über alle Altersgruppen hinweg: «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere». Für jüngere Personen sind solche Themenfelder «Vergütungssystem», «familiäre Situation und private Wünsche», «moderner Arbeitsplatz/-mittel», für ältere Personen Aspekte rund um das Thema «Organisation/Kommunikation/Information».

4. Wählen Sie jene Massnahmen aus, die für die Situation Ihres Unternehmens am sinnvollsten sind. Mittels zahlreicher Massnahmen kann die Zusammenarbeit und der Wissenstransfer gefördert werden. Die Abbildung zeigt mögliche Massnahmen. Eine einfache Massnahme ist beispielsweise das Erstellen einer Fähigkeitenmatrix. Hier geht es um das strukturelle Erfassen des Wissens der Arbeitnehmenden, um den Know-how-Transfer vorausschauend zu identifizieren und das Wissen besser hierarchie- und abteilungsübergreifend zu nutzen. Am besten wird diese Matrix mit einer Altersstrukturanalyse verknüpft, um mögliche Problemfelder frühzeitig zu erkennen. Solche Tools sind auf dem Markt kostenfrei erhältlich.



ANINA HILLE
Dr. rer. pol., Dozentin, Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ), Hochschule Luzern.
www.hslu.ch



YVONNE SEILER ZIMMERMANN
Professorin für Banking und Finance, Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ), Hochschule Luzern.
www.hslu.ch



GABRIELLE WANZENRIED
Professeure ordinaire en finance, Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud HEIG-VD.
www.heig-vd.ch/