

## Arbeitsmarkt

# Handlungsbedarf im Generationenmanagement

Ein professionell umgesetztes Generationenmanagement ist wichtiger denn je, um die Arbeitsmarktfähigkeit länger zu erhalten und den Wissenstransfer zwischen den Generationen sicherzustellen. Dies zeigt eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

Text Dr. Anina Hille, Prof. Dr. Yvonne Seiler und Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

**A**rbeitgeber sind sehr offen, was die Beschäftigung von Personen über das ordentliche Pensionsalter hinaus betrifft. Eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern zu Zustand und Handlungsbedarf des Generationenmanagements in Unternehmen in der Schweiz zeigt: Rund die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigen schon heute Personen im Rentenalter und eine Mehrheit der anderen Unternehmen kann es sich für die Zukunft vorstellen. Eine grosse Mehrheit der Arbeitgeber findet es insgesamt wichtig, Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, und unterstützt diese mit Entwicklungs- und Weiterbildungsangeboten. Denn viele Unternehmen sind bereits vom Fachkräftemangel betroffen und sehen, dass sich das Problem mit dem demografischen Wandel zunehmend verschärfen wird. «Ein aktives und gutes Generationenmanagement ist wichtig, um dieser Situation zu begegnen und den Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeitenden zu vermeiden», sagt Anina Hille, Dozentin am IFZ und Co-Autorin der Studie.

## Notwendigkeit erkannt, aber noch wenig umgesetzt

Die befragten Arbeitgeber haben die Notwendigkeit von Generationenmanagement erkannt: Über zwei Drittel der befragten Arbeitgeber erachtet Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig, um dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel zu begegnen.

Trotz der hohen Bedeutung und dem Nutzen, welche Arbeitgeber dem Thema beimessen, besteht Potenzial in der Umsetzung bezüglich strategischer, struktureller und kultureller Aspekte:

## Potenzial «Wissenstransfer» und «Zusammenarbeit zwischen den Generationen»

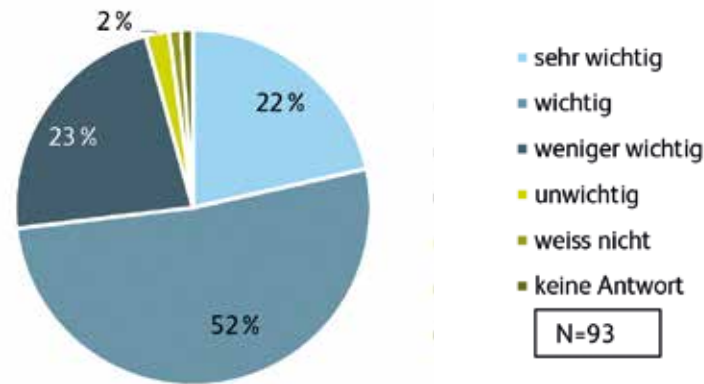
Unternehmen messen dem Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Zwar ist die Mehrheit der KMU und knapp die Hälfte der Grossunternehmen der Meinung, dass dieser zumindest teilweise stattfindet, aber sie beobachten dies stärker von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden als umgekehrt. «Vor dem Hintergrund des Fach-»



**Win-win-Situation für alle:**  
Unternehmen profitieren von den Erfahrungen älterer Mitarbeitender.

WIE WICHTIG IST DAS THEMA GENERATIONENMANAGEMENT FÜR IHR UNTERNEHMEN?

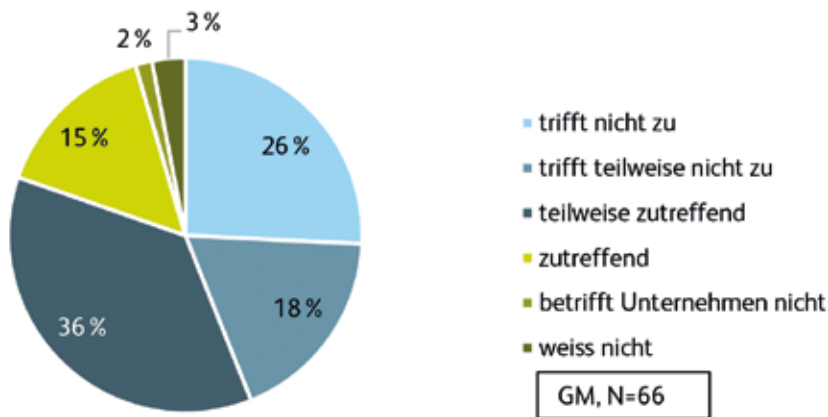
Abbildung 1



FINDET WISSENSTRANSFER UND KOMMUNIKATION ZWISCHEN GENERATIONEN STATT?

Antworten der Gruppe der Grossunternehmen, die Generationenmanagement für wichtig oder sehr wichtig erachten

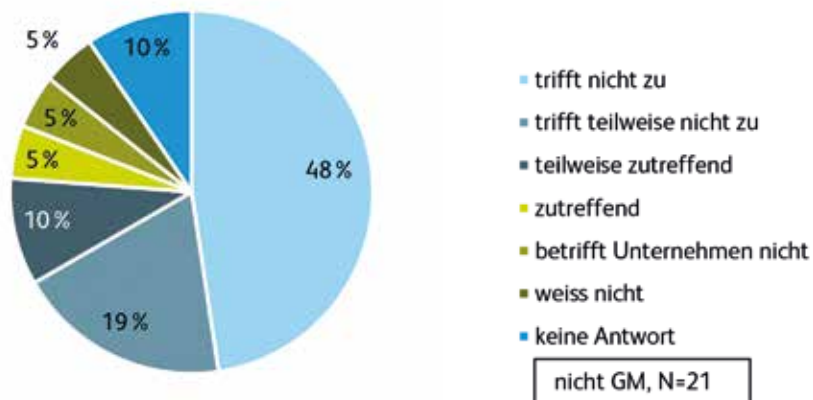
Abbildung 2



FINDET WISSENSTRANSFER UND KOMMUNIKATION ZWISCHEN GENERATIONEN STATT?

Antworten der Gruppe der Grossunternehmen, die Generationenmanagement für unwichtig oder weniger wichtig erachten

Abbildung 3



Quelle: Generationenmanagement-Studie, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, 2019

kräftemangels und des technischen Fortschritts wäre ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert», sagt Anina Hille.

**Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit ist zentral**

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende erachten es als wichtig, die Arbeitsmarktfähigkeit mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen aufrecht zu erhalten. Dennoch ist die Offenheit und Bereitschaft der Arbeitnehmenden für Weiterbildungen und Umschulungen gemäss Studie altersabhängig und in der Tendenz bei älteren Personen signifikant weniger hoch.

**Ein Drittel der Unternehmen gibt an, jüngere Personen bei der Neueinstellung gegenüber älteren vorzuziehen.**

Ältere Arbeitnehmende schätzen ihre Chance auf dem Arbeitsmarkt signifikant schlechter ein als jüngere. Auch Arbeitgeber schätzen ihre Attraktivität für ältere Mitarbeitende, verglichen mit anderen Gruppen von Mitarbeitenden, als geringer ein. Zudem gibt mehr als ein Drittel der Unternehmen an, jüngere Personen bei der Neueinstellung gegenüber älteren vorzuziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation. Allerdings gibt die Hälfte der Unternehmen an, dass ältere Arbeitnehmende eine hohe Wertschätzung im Unternehmen erfahren, und die Studie zeigt, dass Arbeitgeber Aspekte erfüllen, welche älteren Personen wichtig sind.

**Mehrheit der älteren Mitarbeitenden erwartet keinen höheren Lohn**

Es erweist sich als Vorurteil, dass ältere Mitarbeitende von Grossunternehmen mit steigendem Alter einen steigenden Lohn erwarten. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine Mehrheit auch der älteren Arbeitnehmenden selbst nicht den Anspruch haben, dass der Lohn mit steigendem Alter kontinuierlich steigt. «Um Vorurteile wie diese zu entkräften, müssen Arbeitgebende und Mitarbeitende weiter sensibilisiert werden», sagt Anina Hille. Denn eine überwiegende Mehrheit der Grossunternehmen ist überzeugt, dass bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren vorhanden sind. Auch die Unternehmen selbst ordnen bestimmte Eigenschaften gemäss gängigen Stereotypen jüngeren und älteren Mitarbeitenden zu.

**Gap zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

Die Studie identifiziert mehrere Handlungsfelder für ein besseres Generationenmanagement in Unternehmen. Beispielsweise, welche Aspekte den Arbeitnehmenden zwar

wichtig sind, die sie aber derzeit als nicht erfüllt betrachten. Wo in solchen sogenannten Gap-Analysen die Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit am grössten sind, besteht mithin der grösste Handlungsbedarf. Dabei lassen sich altersspezifische Unterschiede feststellen. Beispielsweise sind für ältere Arbeitnehmende von Grossunternehmen die Aspekte «Arbeitsplatzsicherheit», «Organisation/Kommunikation/Information» und «Führung/Klima im Unternehmen» wichtig. Jüngere achten eher auf «Vergütungssystem» und «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)». Laut den Autorinnen der Studie sollten Arbeitgeber hier klären, ob sie nicht vermehrt auf altersspezifische Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können, um die Zusammenarbeit zu verbessern und dem Wissensverlust vorzubeugen. Werden altersspezifische Bedürfnisse nicht berücksichtigt, können generelle Massnahmen zum Wissenstransfer und zur intergenerationellen Zusammenarbeit nicht wirksam werden. ★

**Studie mit Leitfaden und Toolbox**

Die Studie der Hochschule Luzern ist ein Teilergebnis des Projekts «Integratives Generationenmanagement», welches von der Fachkräfteinitiative des SECO unterstützt und zusammen mit Wirtschaftspartnern durchgeführt wird. Forschende untersuchten den Ist-Zustand auf dem Schweizer Arbeitsmarkt und dokumentierten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement auf Angestellten- und Arbeitgeberseite. Untersucht wurden Grossunternehmen und KMU in Online-Umfragen. 416 Arbeitgeber (323 in KMU, 93 in Grossunternehmen) und 1179 Arbeitnehmende (212 in KMU, 967 in Grossunternehmen) beantworteten die Fragen.

Im Rahmen des Projekts wird bis Sommer 2019 ein Leitfaden und eine Toolbox entwickelt, um Unternehmen bei der Umsetzung eines professionellen Generationenmanagements zu unterstützen. Diese Toolbox beinhaltet ein Standortbestimmungs- und Lösungstool.

Am jährlich stattfindenden Generationenmanagement Summit wird zudem mithilfe des Generationenbarometers die aggregierte Sichtweise zum Stand von Generationenmanagement in der Schweiz dargestellt.