

Was verloren geht, wenn die Alten gehen

Generationen im Job Es ist eine Tatsache, dass ältere Menschen länger im Beruf bleiben und weniger jüngere nachrücken. Wie müssen sich Arbeitsplätze verändern, um dieser Realität zu entsprechen? Eine neue Studie der Hochschule Luzern gibt erste Hinweise.

Ismail Osman
ismail.osman@luzernerzeitung.ch

Und plötzlich geht es ganz schnell: Die langjährige Mitarbeiterin hat ihren letzten Arbeitstag. Noch ein letzter Apéro in der Kantine. Blumen, Gutschein, nette Worte vom Chef und dann Pension. Hat der Betrieb seine Hausaufgaben nicht gemacht, geht am Ende des Tages mit der Mitarbeiterin aber auch ein über Jahre oder gar Jahrzehnte aufgebauter Wissens- und Erfahrungsschatz zur Fronttür hinaus.

«Wissenstransfer» nennt sich das Management-Wunsch-szenario, in dem die Generationen ihr Fach- und Praxiswissen austauschen. Ob dies in der Praxis auch tatsächlich geschieht – und ob die unterschiedlichen Altersgruppen überhaupt offen sind für diesen Dialog –, wollte das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern in Erfahrung bringen. Über 400 Arbeitgeber und rund 1200 Arbeitnehmer nahmen an einer entsprechenden Umfrage teil. Wichtigste Erkenntnis: Damit der gewünschte Wissensaustausch auch tatsächlich stattfindet, müssen Arbeitgeber besser auf altersspezifische Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Besseres Generationenmanagement sei dringend gefordert.

Austausch ist zu einseitig

Gemäss der Umfrage, die vergangenes Jahr durchgeführt wurde, ist die Mehrheit der KMU und knapp die Hälfte der Grossunternehmen zwar der Meinung, dass ein Wissenstransfer zwischen den Generationen zumindest teilweise stattfindet, allerdings stärker von Älteren zu Jüngeren als umgekehrt. «Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des technischen Fortschritts wäre ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert», sagt Dr. Anina Hille, Diversity-Expertin und Co-Autorin der Studie.

Stichwort Fachkräftemangel: Das Thema ist längst bis in die höchsten Ebenen der Politik vor-



Die unterschiedlichen Generationen innerhalb von Betrieben könnten mehr voneinander lernen.

Bild: Getty

gedrungen. In der Öffentlichkeit wahrgenommen werden vor allem die Bemühungen um Nachwuchs. Die Realität ist aber jene, dass der demografische Wandel in der Arbeitswelt längst spürbar ist. Gerade auch bei den KMU: Knapp die Hälfte beschäftigten heute Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Hauptmotiv ist mit Abstand (92 Prozent) die Beibehaltung von Know-how im Unternehmen.

Einigermassen erstaunlich ist die Feststellung, dass nicht weniger als 44 Prozent der Befragten

angaben, dass sie sich vorstellen könnten, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. «Die Bereitschaft, länger im Betrieb zu bleiben, ist sehr gross, und auch jene, sein Wissen zu teilen – wo es demnach ein Umdenken braucht, ist beim Thema Pensionierung», regt Hille an. «Hier müssten vermehrt alternative Modelle, wie beispielsweise ein stufenweiser Arbeitsausstieg, zur Anwendung kommen. Und Pensionierung sollte nicht mehr zwingend mit Karriereende gleichgesetzt werden.» Aufgrund der Umfrage-

ergebnisse habe man ein gutes Verständnis entwickelt, wie sich jene, die im Rentenalter noch arbeiten möchten, in die Arbeit einzubringen wünschen und was ihnen dabei wichtig sei.

Dazu gehöre etwa auch der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. «Es braucht neue Konzepte der betrieblichen Alterspolitik, die im Kern auf die Förderung der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit und der Arbeitsmarktchancen insbesondere älterer Arbeitskräfte abzielen», führt Anina Hille aus. Ein wesentlicher Stolper-

stein auf dem Weg dorthin sind die tief verankerten Stereotypen: Mit «jung» assoziieren befragte Unternehmen beispielsweise hohe Leistungsbereitschaft, Flexibilität zu Neuem und die Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT- und Kommunikationsmedien. Mit «alt» werden zwar hohe soziale Kompetenz, aber auch hohe Kosten für das Unternehmen assoziiert. «Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine Mehrheit der älteren Arbeitnehmenden selbst nicht den Anspruch hat, dass der Lohn mit

«Beim Thema Pensionierung braucht es ein Umdenken.»

Anina Hille
Co-Autorin der Studie, Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern

steigendem Alter kontinuierlich steigt», sagt Hille. «Diesbezüglich müssten Arbeitgebende und Mitarbeitende weiter sensibilisiert werden», ist sie überzeugt.

Leitfaden soll im Sommer erscheinen

Die nun vorliegende Studie ist denn auch ein Teil eines grösseren Projekts namens «Integratives Generationenmanagement». Dieses wird unter anderem von der Fachkräfteinitiative des Seco unterstützt. Auf der Grundlage der Studie werden derzeit ein Leitfaden und eine sogenannte Toolbox entwickelt, um Unternehmen bei der Umsetzung eines professionellen Generationenmanagements zu unterstützen.

Konkret können Unternehmen mittels einer Online-Plattform Standortbestimmungen durchführen und sich mit anderen Unternehmungen vergleichen (Benchmarking). Der Leitfaden soll konkrete Praxisbeispiele und Lösungsansätze enthalten. Vorgesehen ist, dass diese Werkzeuge im kommenden Sommer erscheinen.

Hinweis
Mehr Informationen finden Sie unter: www.hslu.ch/generationenmanagement

Mehr Personal für Zuger Randständigen-Treffpunkt

Stadt Zug Die Stadtregierung will für den Treffpunkt für Randständige den jährlich wiederkehrenden Betrag um 20 000 Franken erhöhen. Das Geld soll in Stellenprozentente fließen.

Das Podium 41 zwischen Chamberstrasse und Zugersee sorgte als Treffpunkt für Randständige in der Stadt Zug vor ein paar Jahren für Diskussionen. Im November 2015 stellte sich die Stadtbevölkerung hinter die Institution: 70,5 Prozent der Stimmbevölkerung stimmten für den wiederkehrenden Betrag von jährlich 335 000 Franken für die Jahre 2016 bis 2019. Damals wurde erfolglos gegen den Beschluss des Grossen Gemeinderats der Stadt Zug (GGR) das Referendum ergriffen. Die Leistungsvereinbarung Podium 41 mit der Gemeinnützigen Gesellschaft Zug (GGZ) wurde 2016 genehmigt und unterzeichnet.

Nun steht der Betriebsbeitrag wieder auf der Agenda des Stadt-

parlaments. Denn in der Leistungsvereinbarung ist festgehalten, dass sich die Parteien bis zum 30. Juni über dessen Weiterführung verständigen müssen.

Erhöhung für die nächsten vier Jahre

In der Vorlage beantragt der Stadtrat für die nächsten vier Jahre eine Erhöhung des Betrags. Dieser will für die 2020 bis 2023 den wiederkehrenden Betrag von 355 000 Franken an die GGZ entrichten. «Die Erhöhung des Betrags ist zur Entlastung des Personals notwendig», schreibt der Zuger Stadtrat. Die GGZ wiederum beteiligt sich weiterhin freiwillig mit 25 000 Franken an den Kosten des Treffpunkts für Randständige.

In der Rechnung 2018 weist der Betrieb ein Minus von rund 38 000 Franken auf. Das Defizit komme daher, dass es im vergangenen Jahr verschiedene zum Teil längere krankheitsbedingte Ausfälle gegeben habe, heisst es in der Vorlage. Das zusätzliche Ausfallpersonal verursachte einen personellen Mehraufwand von rund 50 000 Franken. Die Steuergruppe des Podium 41 bemerkt, dass das Personal schon länger am Limit arbeite. Deshalb wolle man das Problem proaktiv angehen. Gemäss Gesamtarbeitsvertrag Gastro entsprechen 20 000 Franken einem 30-Prozent-Pensum. Dieses würde das Personal entlasten. Das Podium 41 sei ein Restaurant ohne Konsumationszwang – ein Treffpunkt für ein

«Wer einen solchen Betrieb führt, hat mit entsprechenden Begleiterscheinungen wie übermässigem Alkoholkonsum, illegalen Suchtmitteln und Gewalt zu rechnen.»

Aus dem Schreiben des Zuger Stadtrats

durchmischtes Publikum mit Fokus auf Randständigkeit, schreibt der Stadtrat. «Wer einen solchen Betrieb führt, hat mit entsprechenden Begleiterscheinungen wie übermässigem Alkoholkonsum, illegalen Suchtmitteln und Gewalt zu rechnen», heisst es weiter. Deshalb brauche es für die Führung eines solchen Betriebes geschultes Personal und einen engen Kontakt zur Zuger Polizei, der Abteilung Sicherheit und Verkehr der Stadt Zug und zur Gassenarbeit.

Gute Zusammenarbeit mit der Polizei

Aus dem Bericht und Antrag geht des Weiteren hervor, dass die Zusammenarbeit zwischen der Zuger Polizei und dem Team des

Podium 41 gut sei. Auch hat sich die vollständig überarbeitete Hausordnung, die per 1. Mai 2017 in Kraft trat, bewährt. Dort ist festgelegt, welche Verstösse zu einem Hausverbot führen. Diese werden polizeilich gemeldet. Wichtig ist dabei, dass die Türen des Podium 41 nach Ablauf des Hausverbots für den Betroffenen wieder offenstehen. Eine von der Stadt durchgeführte Umfrage bei mit dem Podium 41 in Verbindung stehenden Institutionen zeigt durchwegs die Unterstützung des Betriebs. Das Podium 41 sei ein wichtiger Begegnungsort, und das «starke» Angebot soll weitergeführt werden.

Andrea Muff
andrea.muff@zugerzeitung.ch