

ZUSAMMENARBEIT DER GENERATIONEN – EINE HEXEREI?

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Transformation – die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt machen eine generationenübergreifende Zusammenarbeit immer wichtiger. Gelingt sie, fließt Wissen von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden und umgekehrt. Dies erhöht die Arbeitsmarktfähigkeit aller und kann helfen, der Benachteiligung der älteren Generation entgegenzuwirken. Denn unsere Studienergebnisse zeigen: Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ist leider Realität.

Wer misst, gewinnt. Um Unternehmen bestmöglich bei der Zusammenarbeit der Generationen zu unterstützen, haben Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, Prof. Yvonne Seiler und ich an der Hochschule Luzern mit namhaften Wirtschaftspartnern und dem Staatssekretariat SECO ein Tool entwickelt. Es misst, wie gut die Zusammenarbeit und der Wissenstransfer in Unternehmen gelingen. Der Fokus liegt dabei auf dem Miteinander der Generationen – im Fachjargon «integratives Generationenmanagement» genannt. Zentral sind dabei verbindende Aspekte und der daraus entstehende Mehrwert. Diesen Ansatz verfolgen wir seit Jahren bei verschiedensten Projekten und Beratungen zu Diversity-Themen.

Triple Win. Das Ziel des Tools: Unternehmen eine Standortbestimmung und Lösungen zur Zusammenarbeit und dem Wissenstransfer zwischen den Generationen zu bieten. Das entwickelte Instrumentarium umfasst auch Themen wie Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit oder das Aufbrechen von Stereotypen. Vom verbesserten Miteinander profitieren:

- **Arbeitnehmende.** Sie tauschen Fach-, Praxis- und Erfahrungswissen aus und steigern damit ihre Arbeitsmarktfähigkeit.
- **Unternehmen.** Sie halten Wissen in der Firma, trotz Ausscheiden der geburtenstarken Babyboomer. Zudem fördern altersgemischte Teams die Innovationskraft. Vorurteile werden abgebaut.
- **Gesellschaft.** Sie wird für das Thema sensibilisiert und die Schweizer Volkswirtschaft profiliert sich als attraktiver und innovativer Arbeitsmarkt.

Stand Schweizer Arbeitsmarkt. 2019 haben wir mit dem Generationenmanagement-Tool eine Erhebung erstellt, die über 400 Schweizer Arbeitgebende und 1000 Arbeitnehmende umfasst. Aufgrund unserer Erfahrung mit Firmen, die wir seither beraten, konnten wir feststellen: Die Resultate sind aktueller denn je.

➤ **Es besteht Handlungsbedarf.** Ein Grossteil der Firmen erachtet den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit der Generationen als wichtig für den Unternehmenserfolg. Weitaus weniger sind der Ansicht, dass dieser Transfer auch gelingt.

➤ **Wenige Instrumente strategisch eingesetzt.** Am häufigsten wird auf die Bildung von Know-how-Tandems und altersgemischten Teams gesetzt. Massnahmen wie Generationen-Mentoring-Programme, Generationen-Workshops oder Generationen-Netzwerke kommen seltener zum Einsatz.

➤ **Der Wissenstransfer von jüngeren zu älteren gelingt zu wenig.** Dies, obwohl Mitarbeitende angeben, dass sie offen sind für die Weitergabe und Annahme von Wissen. Strukturen und eine Unternehmenskultur, die einen gelingenden Wissenstransfer in beide Richtungen ermöglichen, sind wünschenswert.

Die Generationenvielfalt nutzen. Indem die Generationenvielfalt bei der Zusammenarbeit aktiv genutzt wird, werden Chancen geschaffen. Insbesondere drei Punkte sollten dabei beachtet werden:

- **1. Verbindung schaffen.** Mit altersunabhängigen Themen holt man alle ins Boot: Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, direkter und offener Austausch, respektvoller Umgang untereinander.
- **2. Gleichgewicht herstellen.** Es gibt Themen und Aspekte, die je nach Alter unterschiedlich wichtig sind: Lebensgenuss, Spass und Selbstverwirklichung sind für jüngere oft wichtiger, die Altersvorsorge hingegen spricht eher ältere Personen an.
- **3. Lernen von erfahrenen Arbeitgebenden.** Altersgemischte Teams haben sich bewährt. Auch das Reverse Mentoring, bei dem jüngere Personen ältere als Mentoren begleiten, wird seit mehreren Jahren in Schweizer Banken eingesetzt. Spannende Begegnungen werden möglich, es wird Wissen und Know-how ausgetauscht und Arbeitnehmende profitieren von unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshintergründen.

LEITFADEN

Leitfaden «Generationenmanagement leichtgemacht!» mit vielen konkreten Massnahmen und Best-Practice-Beispielen, sowie die Toolbox und Beratungsdienstleistungen unter
→ hslu.ch/generationenmanagement



CHECK
NOW!

Renten und Kapitalien

*Welche Mittel stehen mir bei ordentlicher
Pensionierung zur Verfügung?*

*Kann ich mir einen vorzeitigen Ruhe-
stand leisten?*

Dr. ANINA CHRISTINA HILLE, Dozentin an der
Hochschule Luzern und Expertin für Diversity