

Generationenmanagement Studie – KMU

Autorinnen:

Prof. Dr. Anina Hille, HSLU W

Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann, HSLU W

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, HEIG-VD HES-SO

Vielen Dank an unsere
Umsetzungspartner
Loopings und HEIG-VD.

Platin Sponsoren:



Julius Bär



FH Zentralschweiz



Zitiervorschlag

Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. und Wanzenried G., Generationenmanagement Studie KMU, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ Hochschule Luzern, 2023

Autorinnen

Prof. Dr. Anina Hille, HSLU W

Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann, HSLU W

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, HEIG-VD HES-SO

Kontakt für Rückfragen:

anina.hille@hslu.ch

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen

Suurstoffi 2

Postfach 7344

CH-6302 Zug

Impressum

DOI



ISBN

978-3-907379-23-3

Weitere Informationen unter:

www.hslu/generationenbarometer



hslu.ch/wirtschaft

© 10.2023, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Methodik und Daten	3
2.1	Erhebung der Daten durch Online-Umfragen auf Seite Arbeitnehmende und Arbeitgebende	3
2.2	Ausarbeitung und Struktur der Fragebogen	3
2.3	Sicht Arbeitnehmende: Analyse der Unterschiede in Bezug auf das Alter	4
2.4	Gap Analyse für Arbeitnehmende in KMU	4
2.5	Sicht Arbeitgebende: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement	5
3	Sicht Arbeitnehmende in KMU	6
3.1	Beschreibung der Stichprobe	6
3.2	Grundwerte	8
3.3	Vorstellungen und Zufriedenheit der Arbeitssituation	9
3.4	Zukunftssicht	17
3.5	Gap Analyse Arbeitnehmende KMU	20
3.6	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	22
4	Sicht Arbeitgebende in KMU	25
4.1	Beschreibung der Stichprobe	25
4.2	Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement	26
4.3	Wissensaustausch und Zusammenarbeit	28
4.4	Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen	30
4.5	Förderung älterer Mitarbeitender	33
4.6	Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit	34
4.7	Assoziationen mit «Jung» und «Alt»	37
4.8	Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung	40
4.9	Berufstätigkeit während dem Rentenalter	40
4.10	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	43
5	Schlussfolgerungen	45

Inhaltsverzeichnis

6	Beiträge aus der Praxis	47
6.1	ABB - Seminar «57plus»	47
6.2	Die Stärkung der Personalentwicklung durch Skill-Gap-Analysen	50
6.3	Best Practice: Generationen-Nachmittag der Stadt Winterthur	52
6.4	Flex+: Ein innovatives Modell zur Förderung des aktiven Arbeitslebens nach 58 bei Swiss Re	54
6.5	Offenheit: Der Schlüssel für Erfolgsgeschichten im späteren Berufsleben	56
6.6	Best Practice bei der Zürcher Kantonalbank: «Praktikum Arbeitswelt 4.0» – mit Loopings	59
	Autorinnen/Autoren	61
	Weiterführende Literatur	62

Die Studie im Überblick

Das Hauptziel der Studie ist die Dokumentation des State-of-the-Art sowie geplanter Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer Unternehmen, dies sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf Seite der Arbeitgebenden. Die Ergebnisse sind im Rahmen von zwei Teilstudien, der vorliegenden KMU-Studie und der Grossunternehmen-Studie wiedergegeben.

Die Ergebnisse der KMU Studie basieren auf zwei Online-Umfragen bei Schweizer Arbeitnehmenden (55 auswertbare Teilnahmen) und Arbeitgebenden (206 auswertbare Teilnahmen). Die Auswertungen der Arbeitnehmenden werden anhand diverser soziodemographischer Faktoren gemacht, wobei der Faktor Alter für diese Studie zentral ist. Ausserdem wird eine Gap-Analyse zu den Vorstellungen von Arbeitnehmenden zur gewünschten Arbeitssituation und der Zufriedenheit der tatsächlichen Arbeitssituation durchgeführt. Da die Anzahl Beobachtungen auf Arbeitnehmendenseite sehr gering ist, sind die Auswertungen nicht im Sinne von statistischer Signifikanz, aber vielmehr als empirische Evidenz zu betrachten. Auf der Arbeitgebendenseite werden die Antworten nach zwei verschiedenen Gruppen ausgewertet. Eine Gruppe beinhaltet die Resultate von Arbeitgebenden, die das Generationenmanagement für wichtig befinden, während in der zweiten Gruppe die Meinungen von Arbeitgebenden zusammengefasst werden, welche die Thematik nicht als wichtig betrachten. Aus den Ergebnissen sowohl auf Arbeitnehmenden- als auch auf Arbeitgebendenseite lassen sich nichtsdestotrotz interessante Erkenntnisse und für die Unternehmen nützliche Handlungsmassnahmen ableiten. Die Ergebnisse aus den Umfragen werden ergänzt durch spannende Beiträge aus der Praxis mit konkreten Einblicken und Best Practices zum Generationenmanagement von folgenden Sponsoren und Unterstützungspartnern: ABB, Helvetia, Loopings, Swiss Re, V-ZUG und ZKB.

Die Studie umfasst eine Vielzahl von spannenden Informationen, welche insbesondere auch für die Unternehmen in Bezug auf die attraktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen von konkretem Nutzen sind. Es kommt auch im Hinblick auf die Entwicklungen seit der letzten Erhebung im Jahr 2019 zum Ausdruck, dass sich der Arbeitsmarkt insbesondere auch aufgrund der demographischen Entwicklungen am Verändern ist und sich der Fachkräftemangel, der sich je länger je mehr als Arbeitskräftemangel manifestiert, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. Es geht einerseits darum, den jüngeren Generationen möglichst ihren Präferenzen entsprechende Arbeitsbedingungen zu bieten. Andererseits müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, dass die älteren Arbeitnehmenden so lange wie möglich auf dem Arbeitsmarkt bleiben, wenn möglich über das Pensionierungsalter hinaus. Mittels geeigneter Rahmenbedingungen und gezielter Massnahmen lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Generationen aktiv gestalten.

Die Erhebungen auf Seite der Arbeitnehmenden widerspiegeln ihre Präferenzen, Erwartungen und Anforderungen an die Arbeit und die Arbeitsstelle, welche für die Arbeitgebenden im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sehr wertvoll zu wissen sind. Die Resultate geben auch Auskunft über den Stellenwert der Arbeit, als einer von mehreren wichtigen Lebensbereichen und Aktivitäten. Aus der Abfrage der Grundwerte kommt zum Ausdruck, dass neben der Arbeit der «Familie/Kinder», dem «Lebensgenuss/Spass» sowie der «Zeit für Hobbies» eine hohe Bedeutung zukommt. Die jüngeren Befragten finden zudem «Finanzielle und andere Entschädigung», «Neues Lernen» und «Selbstverwirklichung» als besonders wichtig, währenddem die älteren Befragten «Arbeit» und «Soziale Verantwortung» auch als relativ wichtig betrachten. Die Wichtigkeit dieser Werte ist über die Zeit stabil geblieben, jedoch hat interessanterweise im Vergleich zu 2019 der Aspekt «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen» an Bedeutung gewonnen. Auch Nachhaltigkeit als Ganzes gesehen ist der Mehrheit der Umfrageteilnehmenden wichtig.

Die befragten Arbeitnehmenden über alle Alterskategorien hinweg weisen insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation auf, sowohl in Grossunternehmen als in KMU. Dies trifft insbesondere auch auf die Arbeitsinhalte, die Entscheidungsmöglichkeiten und die Selbstständigkeit bei der Arbeit zu, wobei ältere Befragte im Vergleich zu den Jüngeren eher noch eine höhere Zufriedenheit angegeben haben. Auch mit den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, den Weiterbildungsmöglichkeiten, den Arbeits- und Hilfsmitteln, dem Lohn und der Flexibilität zum Arbeitsort sind ältere Personen tendenziell zufriedener als jüngere Personen. Insbesondere die in KMU tätigen befragten Arbeitnehmenden haben jedoch eine geringere Zufriedenheit im Zusammenhang mit bestehendem Leistungs- und Zeitdruck und Stress und das Vorhandensein von Stellvertretungen angegeben. Bei den Aspekten rund um Zusammenarbeit und Kommunikation ist allen Altersgruppen ein offener Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Personen relativ wichtig.

Seitens der befragten Arbeitnehmenden besteht auch eine grosse Offenheit und Bereitschaft für die Weitergabe von Wissen und den Austausch von Erfahrungen sowie die Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Dies sind gute Voraussetzungen für die Umsetzung des Generationenmanagements in den Unternehmen. Jüngere als auch ältere Mitarbeitende haben zudem eine grosse Bereitschaft für Weiterbildungen in ihrem Fachgebiet. Insbesondere für ältere Mitarbeitende kommen aber Umschulungen, Veränderungen der Funktion oder des Berufsfeldes klar weniger in Frage. Am wenigsten offen sind die Befragten bezüglich örtlicher Flexibilität, bei Umstrukturierung oder Stellenverlust und für einen Wechsel in die Selbstständigkeit, was insbesondere für die Älteren noch ausgeprägter ist. Die Arbeitnehmenden schätzen ihre Arbeitsmarktattraktivität insgesamt als hoch ein, was auch mit der Arbeitsmarktsituation zu tun hat. Jedoch erachten die älteren Arbeitnehmenden ihre Chancen, einen neuen Job zu finden, deutlich geringer ein als jüngere Mitarbeitende, obwohl die Älteren ihre Fachkompetenz höher einschätzen. Interessant ist auch die Einsicht, welche sich seit 2019 noch stärker akzentuiert hat, dass ältere Arbeitnehmende offener sind für den Umstand, dass der Lohn mit zunehmendem Alter bei unverändertem Profil nicht zwingend steigen muss. Die Berufstätigkeit über das Pensionsierungsalter hinaus auszuüben kommt für gut einen Drittel der Befragten in KMU in Frage. Mit einer altersgerechteren Gestaltung der Arbeitsbedingungen seitens der Arbeitgebenden dürfte sich das Arbeitsmarktpotenzial in Anbetracht des ebenfalls hohen Anteils der Untentschlossenen bezüglich dieser Frage erhöhen lassen.

Die wichtigsten Erkenntnisse und Handlungsfelder auf Seiten der Arbeitgebenden lassen sich wie folgt zusammenfassen: Insgesamt sind die befragten Unternehmen zwar in unterschiedlichem Ausmass von der demographischen Entwicklung und dem damit zusammenhängenden Fachkräftemangel betroffen, es kommt jedoch klar zum Ausdruck, dass die fehlenden Arbeitskräfte ein zunehmend grosses Problem darstellen. Bei den Grossunternehmen haben 94% angegeben, sehr davon betroffen zu sein; bei den KMU ist dieser Anteil geringer, aber die Betroffenheit ist durchwegs vorhanden. Entsprechend erachtet denn auch die grosse Mehrheit sowohl der Grossunternehmen als auch der KMU Generationenmanagement als wichtig bzw. sehr wichtig. Insbesondere bei Grossunternehmen ist die Einsicht noch stärker verbreitet, dass Generationenmanagement ein strategisches Instrument für eine nachhaltige unternehmerische Entwicklung ist und die Zustimmung hat auch seit der letzten Erhebung im Jahr 2019 klar zugenommen. Währendem die befragten Grossunternehmen den Hauptnutzen daraus insbesondere bei der Steigerung ihrer Arbeitgebendenattraktivität und auch der Erhöhung der Wettbewerbsattraktivität sehen, wollen KMU damit in erster Linie den Verlust von Wissen durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter vermeiden.

Diese Resultate weisen entsprechend darauf hin, dass die Wichtigkeit und der Nutzen von Generationenmanagement erkannt ist, jedoch besteht bei der Umsetzung der Massnahmen noch sehr viel Luft nach oben und ein grosser bis sehr grosser Handlungsbedarf. Dies trifft noch mehr auf die Grossunternehmen zu, welche im Vergleich zu den KMU eher über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen dürften. So wird z.B. dem Wissenstransfer und der

Generationenmanagement Studie - KMU

Die Studie im Überblick

Zusammenarbeit zwischen den Generationen zwar eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen, jedoch werden eher wenige konkrete Massnahmen zu deren Förderung umgesetzt und das Potenzial erscheint grösstenteils unausgeschöpft. Weiterbildungs- und Förderungsmassnahmen sind bei den befragten Unternehmen sehr weit verbreitet und zwar für jüngere und ältere Arbeitnehmende. Jedoch hat nur eine Minderheit der befragten Unternehmen altersspezifischen Weiterbildungsangebote. Im Rahmen der Studie werden eine Reihe von Handlungsmassnahmen zur effektiven Umsetzung des Generationenmanagements identifiziert.

Weiter schätzen die befragten Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgebende für ältere Personen als mittelmässig ein. Jedoch scheint die Arbeitgeberattraktivität seit der letzten Erhebung im Jahr 2019 zugenommen zu haben, was u.a. wohl auf entsprechende Massnahmen zurückgeführt werden kann. Dass bewusst ältere Personen eingestellt werden, trifft lediglich auf eine Minderheit der befragten Arbeitgebenden zu. Es ist gemäss den Umfrageergebnissen für eine Mehrheit der befragten Unternehmen auch der Fall, dass die Arbeitgebenden bei Neueinstellungen bei gleichen Qualifikationen jüngere Personen den älteren vorziehen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass im Vergleich zu 2019 deutlich weniger Unternehmen ältere Mitarbeitende zur Frühpensionierung motivieren.

Die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden über das Rentenalter hinaus stellt eine Lösung zur Bewältigung des Fachkräftemangels und demographischen Wandels dar. Gut ein Viertel der befragten Grossunternehmen sowie die Hälfte der befragten KMUs, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, beschäftigen bereits Personen im Rentenalter. Die Offenheit, dies vermehrt zu tun, ist seitens der Arbeitgebenden gemäss den Umfrageergebnissen klar vorhanden und die Bereitschaft hat seit 2019 auch klar zugenommen, was mit den Herausforderungen der demographischen Entwicklung zusammenhängen dürfte. Jedoch zeigen die Befragungsergebnisse auch, dass örtliche als auch zeitliche Flexibilität notwendig sind, um diese Personengruppe im Erwerbsleben zu behalten.

1 Einleitung

Die demographische Entwicklung ist einer der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Ein wichtiger Aspekt davon betrifft den Arbeitsmarkt. Bereits seit dem Jahr 2020 gehen mehr Erwerbstätige in den Ruhestand, als dass junge Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt eintreten. Aus dem Fachkräftemangel wird je länger je mehr ein Arbeitskräftemangel, welcher früher oder später alle Sektoren der Wirtschaft betreffen wird. Die fehlenden Arbeitskräfte sind jedoch nur die eine Seite des Problems. Die andere Seite betrifft die Sozialversicherungssysteme, welche aufgrund dieser Entwicklungen ins Ungleichgewicht geraten. Der Indikator «Anzahl Personen ab 65 Jahren pro 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren» gibt an, wie gross die Belastung der Erwerbsbevölkerung durch die betagte Bevölkerung ist. Währendem dieser Wert gemäss Angaben vom Bundesamt für Statistik im Jahr 1991 noch bei 28.2 lag, beträgt der Wert für 2022 nun 37 und hat damit trotz der Erhöhung der Erwerbsbevölkerung markant zugenommen. Gemäss Hochrechnungen vom BFS soll dieser Wert im Jahr 2050 auf 53.3 steigen, womit es mehr Personen im Rentenalter als Erwerbstätige geben wird.

Arbeitskräfte müssen länger im Erwerbsleben behalten werden. Dies wurde mit der entschiedenen Erhöhung des Rentenalters auch für Frauen auf 65 Jahre bereits in die Wege geleitet. Dies dürfte kaum ausreichend sein und weitere Rentenaltererhöhungen für Frauen und für Männer werden in der Zukunft unausweichlich sein. Dem Nachgehen einer Arbeit ist für die Mehrzahl der Arbeitnehmenden notwendig, um sich ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Darüber hinaus ist Arbeit hoffentlich für möglichst viele Arbeitnehmende eine sinnstiftende Tätigkeit und ein wichtiger Lebensinhalt. Entsprechend gibt es eine nicht zu vernachlässigende Anzahl Arbeitnehmende, die bereit sind, über das Erwerbssalter hinaus zu arbeiten. Es gibt auch viele Personen, denen die Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus aus verschiedenen Gründen nicht möglich ist und es entsprechend bedauern, dass sie in den Ruhestand müssen. Bei den arbeitswilligen Personen im Rentenalter liegt klar ein grosses Potenzial.

Neben dem Halten der älteren Mitarbeitenden in der Erwerbsbevölkerung kommt der optimalen Förderung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Generationen eine wichtige Rolle zu. Die Arbeitnehmenden verschiedenen Alters können sehr viel voneinander profitieren, denn sie können auf verschiedene Ausbildungen und Erfahrungen zurückgreifen, die sich idealerweise gut ergänzen. Diese Zusammenarbeit muss jedoch seitens der Unternehmen auch aktiv gefördert und mittels der entsprechenden Rahmenbedingungen gemanaged werden. Es gibt gerade auch im Hinblick auf die demographischen Entwicklungen im Allgemeinen und den Fachkräftemangel im Speziellen eine zunehmende Anzahl Unternehmen, welche diese Einsicht teilen und in ihren Betrieben entsprechende Massnahmen umsetzen. Neben der Verankerung in der Unternehmenskultur, geeigneten Strukturen und Massnahmen auf Seite der Arbeitgebenden, braucht es auch die Offenheit und Bereitschaft der Arbeitnehmenden, dass Generationenmanagement wichtig und notwendig ist und zudem für alle Beteiligten einen grossen Nutzen generieren kann.

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Generationenmanagement in KMU der Schweiz. Das Ziel der Studie besteht darin, den aktuellen Stand sowie die geplanten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer KMU sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf Arbeitgebendenseite zu dokumentieren. Die Ergebnisse basieren auf einer 2023 durchgeführten Umfrage bei Arbeitnehmenden und einer entsprechenden Umfrage bei Arbeitgebenden, wobei bei ausgewählten Aspekten die beiden Perspektiven auch miteinander verglichen werden. Da die Anzahl Beobachtungen auf Arbeitnehmendenseite mit 55 Beobachtungen sehr gering ist, sind die entsprechenden

Einleitung

Auswertungen nicht im Sinne von statistischer Signifikanz, aber vielmehr nur als empirische Evidenz zu betrachten. Auf der Arbeitgebendenseite beträgt die Stichprobengrösse 206 auswertbare Beobachtungen. Zusätzlich zu den KMU wurden auch Grossunternehmen und ihre Arbeitnehmenden befragt. Diese Resultate für Grossunternehmen werden in einer separaten Publikation – Generationenmanagement – Grossunternehmen Studie – veröffentlicht.

Die Resultate geben einerseits einen vertieften Einblick zu den Präferenzen, Einstellungen und zur Zufriedenheit der Arbeitnehmenden in KMU in Bezug auf ihre Arbeitssituation. Dabei wird insbesondere analysiert, inwieweit sich die Antworten der Befragten von unterschiedlichen Altersgruppen unterscheiden. Andererseits zeigen die Ergebnisse, wie wichtig Generationenmanagement für die Betriebe ist und welche Massnahmen bereits umgesetzt werden.

Die Erhebungen wurden zum ersten Mal im Jahr 2018 durchgeführt, mit der Publikation der entsprechenden Studien im Jahr 2019. In diesen fünf vergangenen Jahren ist einiges passiert. Neben der fortschreitenden Alterung der Bevölkerung hat sich in der Zwischenzeit der Fachkräftemangel bemerkbar gemacht und die Erfahrungen mit der Pandemie haben die Arbeitswelt auch nachhaltig geprägt. Dies hat bei den Unternehmen als auch bei den Arbeitnehmenden zumindest teilweise zu geänderten Einstellungen und Verhalten geführt. Das Generationenmanagement in Unternehmen hat entsprechend an Bedeutung gewonnen.

Die Studie ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 sind die Methodik und die Daten beschrieben. Kapitel 3 fasst die Umfrageergebnisse und Analysen für die Arbeitnehmenden in KMUs zusammen. Nach der Beschreibung der Stichprobe werden die Häufigkeiten der Antworten der Grundwerte (Kapitel 3.2), der Vorstellungen und der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Kapitel 3.3) und der Zukunftssicht (Kapitel 3.4) dargestellt und kommentiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage bei Arbeitnehmenden in Grossunternehmen befindet sich in Kapitel 3.6. Die Auswertungen der Umfrage bei den Arbeitgebenden werden in Kapitel 4 vorgestellt. Dabei wird nach der Beschreibung der Stichprobe auf die Wichtigkeit und Notwendigkeit vom Generationenmanagement (Kapitel 4.2), auf den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen (Kapitel 4.3), die Weiterbildung und Förderung der Mitarbeitenden im Allgemeinen (Kapitel 4.4) und spezifisch auf die Förderung älterer Mitarbeitenden (Kapitel 4.5), die Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit (Kapitel 4.6), Assoziationen mit «Jung» und «Alt» (Kapitel 4.7) sowie Infrastrukturaspekte (Kapitel 4.8) und schliesslich die Berufstätigkeit im Rentenalter (Kapitel 4.9) eingegangen. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage bei KMU als Arbeitgebende befindet sich in Kapitel 4.10. Kapitel 5 umfasst die Schlussfolgerungen. Im Kapitel 6 befindet sich eine Sammlung von Praxisbeiträgen mit fundierten Umsetzungsbeispielen und spannenden Interviews zum Generationenmanagement der Unternehmen ABB, Helvetia, Loopings, Swiss Re, V-ZUG und Zürcher Kantonalbank. Dafür danken wir ihnen herzlich. Ebenfalls herzlich danken wir den weiteren Sponsoren Bank Julius Bär, Credit Suisse, Hotel Waldhaus Sils, Metall Zug, Avenir Consulting, Bossard und Risi Immobilien und allen unterstützenden Organisationen.

Die vorliegende Studie soll einerseits mithelfen, für die Thematik des Generationenmanagements zu sensibilisieren. Andererseits soll sie einen aktuellen Überblick geben, welche Rolle Generationenmanagement in Schweizer Unternehmen einnimmt, wie Arbeitnehmende und Arbeitgebende über verschiedene, damit zusammenhängenden Aspekte denken, welche Ziele sie haben und welche Massnahmen bereits umgesetzt werden und was es darüber hinaus für weitere Möglichkeiten gibt. Damit können wir hoffentlich einen Beitrag leisten, die grosse Herausforderung des demographischen Wandels besser zu meistern.

Die Autorinnen

2 Methodik und Daten

2.1 Erhebung der Daten durch Online-Umfragen auf Seite Arbeitnehmende und Arbeitgebende

Die Datenbasis dieser Studie wurde im Rahmen von zwei Onlineumfragen, einerseits auf Seite von Arbeitnehmenden und andererseits auf Arbeitgebendenseite erhoben. Auf Arbeitgebendenseite erfolgte die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage durch den Versand des Umfragelinks per E-Mail an rund 11'000 KMUs in der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz. Diese wurden von KünzlerBachmann Directmarketing angeschrieben im Auftrag der Hochschule Luzern. Zudem wurde der Link zur Umfrage von den folgenden unterstützenden Organisationen versandt: fokus50plus, KV NMI, Loopings.ch, Solothurner Handelskammer, suissedigital, Swico, Swiss Convenience Food Association SCFA, Swissmem, SwissOlio, Swiss Retail Federation Swiss Textiles, Zuger Wirtschaftskammer. Ebenfalls haben die Sponsoren dieser Studie an der Umfrage teilgenommen. Für die Erhebung bei den Arbeitnehmenden wurden die teilnehmenden Unternehmen aufgefordert, ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme an der Online-Umfrage zu motivieren, wobei hierzu ein separater Fragebogen zur Verfügung stand. Jedes Unternehmen, das zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen wurde, erhielt auch einen Fragebogen für das Unternehmen selbst (Arbeitgebendenseite). Die Unternehmen hatten keinen Einblick in die Umfrageergebnisse ihrer Mitarbeitenden. Den angeschriebenen Unternehmen, die den Fragebogen beim ersten Versand nicht öffneten, wurde ein Reminder per E-Mail geschickt. Die Umfragen wurden im Zeitraum von Januar bis Mitte April 2023 durchgeführt.

Die finalen Stichproben setzen sich aus 55 Arbeitnehmenden in KMUs und 206 KMUs zusammen. Die detaillierte Beschreibung der Stichproben ist in den jeweiligen Kapiteln mit den Auswertungen für die Arbeitnehmenden (siehe Kap. 3.1) und für die Arbeitgebenden (siehe Kap. 4.1) zu.

2.2 Ausarbeitung und Struktur der Fragebogen

Mit den Online-Befragungen wurde der aktuelle Stand sowie geplante Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in der Schweizer Unternehmenswelt erfasst. Die Fragebögen wurden u.a. aus Vergleichbarkeitszwecken komplett vollständig aus der Umfrage der Generationenmanagement Studie – KMU (2019) übernommen. Die damalige konkrete Ausarbeitung der Fragebögen erfolgte auf Basis der Erkenntnisse aus der einschlägigen Literatur sowie von Experteninterviews mit Unternehmensvertretenden.

Der Fragebogen auf Seite Arbeitnehmende beginnt mit der Einschätzung der Arbeitgebendenattraktivität im Allgemeinen (nicht bezogen auf ihre Arbeitgebenden) in Bezug auf Image und Standort des Unternehmens, die Arbeitsinhalte, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsmodelle, Anreizsysteme und Arbeitsplatzsicherheit, zur Zusammenarbeit und der Kommunikation im Unternehmen sowie der Unternehmenskultur. Anschliessend werden die Einschätzungen dieser Aspekte für die konkrete Arbeitsstelle und den aktuellen Betrieb der Befragten abgeholt. In einem weiteren Frageblock wird die Einstellung zu wichtigen Grundwerten sowie ihre Offenheit gegenüber Veränderungen bei arbeitsrelevanten Aspekten wie z.B. die Bereitschaft zu Umschulungen, Arbeitsplatzverlegungen, Einkommenseinbussen und der Zusammenarbeit mit älteren bzw. jüngeren Mitarbeitenden erhoben. Es folgen Fragen zur Bereitschaft und zu den konkreten Bedingungen, über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten und zur Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsmarktattraktivität bzw. zu ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die Umfrage schliesst mit der Erhebung von soziodemographischen Angaben

Methodik und Daten

wie Geschlecht, Alter, Familiensituation, Nationalität, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Arbeitspensum, Berufsgruppe sowie Branche und Grösse des Unternehmens ab.

Der Fragebogen auf Arbeitgebendenseite deckt folgende Themen ab: Zuerst werden Angaben zur Wichtigkeit des Generationenmanagements und damit zusammenhängenden Aspekten wie die Team- bzw. Belegschaftszusammensetzung, der demographische Wandel, die Unternehmenskultur sowie Arbeitsbedingungen erfasst. Danach fokussiert sich der Fragebogen auf den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen und damit konkret auf Massnahmen, Arbeitszeitmodelle und Anreizsysteme und die vorhandene Infrastruktur im Unternehmen. Anschliessend werden Fragen zum Fachkräftemangel, konkret zur Betroffenheit des Unternehmens und zu allfälligen Massnahmen zu dessen Linderung im Zusammenhang mit dem Generationenmanagement, wie z.B. die Einstellung von älteren Arbeitnehmenden, gestellt. Es folgt ein Fragenblock zur Selbsteinschätzung des befragten Unternehmens in Bezug auf dessen Attraktivität als Arbeitgebende. Schliesslich werden Informationen zur Unternehmensdemographie wie Alter und Grösse des Unternehmens, Branche, Eigentübertyp, Standort und geographischer Tätigkeitsbereich erhoben.

2.3 Sicht Arbeitnehmende: Analyse der Unterschiede in Bezug auf das Alter

Kapitel 3 enthält die Umfrageergebnisse und Analysen für die Arbeitnehmenden in KMU. Für die erfassten Aspekte werden jeweils die Häufigkeiten der Antworten dargestellt und kommentiert. Bei den jeweiligen Aspekten wird zudem ausgewiesen, ob das Alter der Befragten einen positiven oder negativen Einfluss auf die jeweiligen Einschätzungen hat. Diese Zusatzinformationen sind im Hinblick auf ein effektives Generationenmanagement sinnvoll und entsprechend durch die Zielsetzungen dieser Studie motiviert. Ein positiver und statistisch signifikanter Effekt des Alters, d.h. die Einschätzung trifft mehr zu bzw. ist wichtiger für ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmenden, wird mit einem Pluszeichen und Sternen für das jeweilige Signifikanzniveau (***) für 1% Signifikanzniveau, ** für 5% Signifikanzniveau und * für 10% Signifikanzniveau) angegeben. Ein negativer Einfluss des Alters wird entsprechend mit einem Minuszeichen und den entsprechenden Sternen für das Signifikanzniveau gekennzeichnet. Vorzeichen und Signifikanzniveaus basieren auf Regressionsanalysen und konkret auf der Schätzung des folgenden Ordered Logit Modells, welches separat für jeden Aspekt durchgeführt wurde:

$$\text{Modell I:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Die erklärte Variable basiert auf der ordinalen Variable mit den vier Ausprägungen (0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig) und ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Kategorie der abhängigen Variablen eintritt. Es wurde einzig das Alter als unabhängige Variable aufgenommen. Der Störterm wird mit der Variable ε_i erfasst. Das Ordered Logit Modell wird mittels der Maximum-Likelihood-Methode und robusten Standardfehlern geschätzt.

2.4 Gap Analyse für Arbeitnehmende in KMU

Im Kapitel 3.5 wird für die Arbeitnehmenden eine Gap Analyse durchgeführt. Diese Auswertungen erlauben es, allfällige Diskrepanzen zwischen der effektiven sowie der gewünschten Ausprägung der entsprechenden Aspekte zu erfassen. Dazu werden die Befragten für jeden betrachteten Aspekt jeweils in zwei Gruppen aufgeteilt. Und zwar in eine Gruppe mit jenen, die diesen Aspekt als wichtig oder sehr wichtig betrachten und in eine andere Gruppe mit jenen, die diesen Aspekt als eher unwichtig oder wenig wichtig betrachten. Innerhalb dieser

beiden Gruppen werden dann die Resultate mit der aktuellen Zufriedenheit der untersuchten Aspekte verglichen. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil Unzufriedener oder eher unzufriedener der Gruppe «wichtig». Diese Gruppe zeigt den Anteil Personen an, die einen spezifischen Aspekt als wichtig betrachten, mit der konkreten Ausgestaltung dieses Aspektes jedoch unzufrieden sind.

2.5 Sicht Arbeitgebende: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement

Die Auswertungen der Umfrage bei den Arbeitgebenden befinden sich in Kapitel 4. Die erhobenen Informationen werden für die untersuchten Aspekte jeweils gesondert aufgezeigt, in Abhängigkeit der Wichtigkeit, die das befragte Unternehmen dem Generationenmanagement beimisst. Die Gruppe jener Unternehmen, welche Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig betrachtet, wird als Gruppe GM bezeichnet. Die andere Gruppe, welche Generationenmanagement als weniger wichtig oder unwichtig betrachtet, wird als Gruppe NGM bezeichnet. Die Analyse der Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe auf die beiden Gruppen zeigt, dass sich 92% der Unternehmen in der Gruppe GM und 8% in der Gruppe NGM befinden.

3 Sicht Arbeitnehmende in KMU

3.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 55 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 40 und 55 Beobachtungen schwanken. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 39 Jahren und der Median bei 36 Jahren. Abb. 3.1 zeigt die Häufigkeitsverteilung nach Generationen, die wie folgt definiert sind: Generation Z: ab Jahrgang 1996, Generation Y: Jahrgang 1980 bis 1995, Generation X: Jahrgang 1965 bis 1979, Generation Babyboomer: Jahrgang 1946 bis 1964.

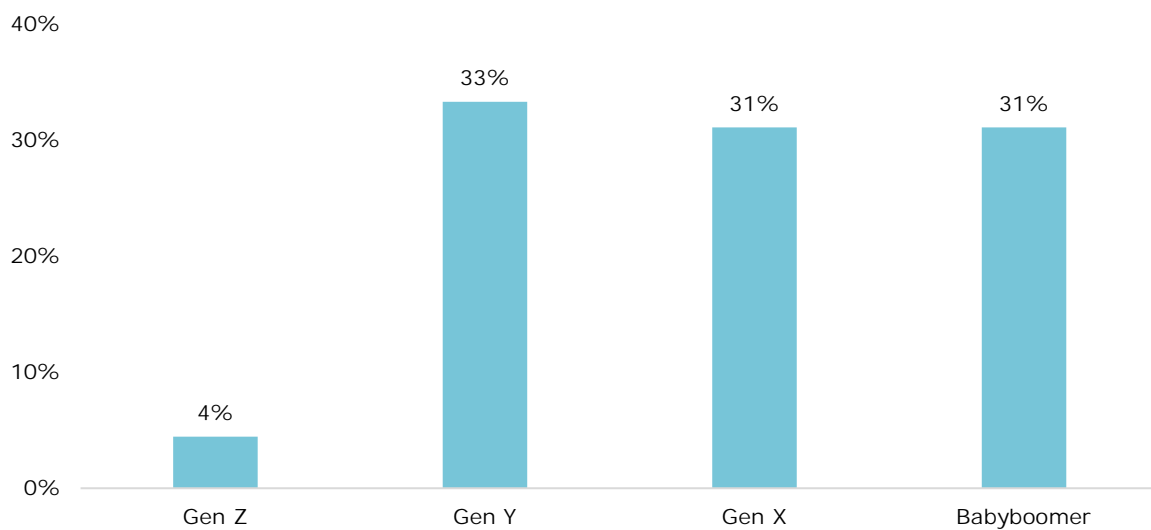


Abb. 3.1: Häufigkeitsverteilung nach Generation (n=45)

Der Frauenanteil der Stichprobe liegt bei 55%. Abb. 3.2 zeigt die soziale Beziehung der Befragten. So ist der Anteil der Singles ohne Kinder mit 34% der grösste, gefolgt von verheirateten mit Kindern mit 20%. 30% aller Befragten leben in einem Haushalt mit mindestens einem Kind. Hier gibt es zu grossen Teilen keine Änderungen im Verhältnis zur Studie in 2019.

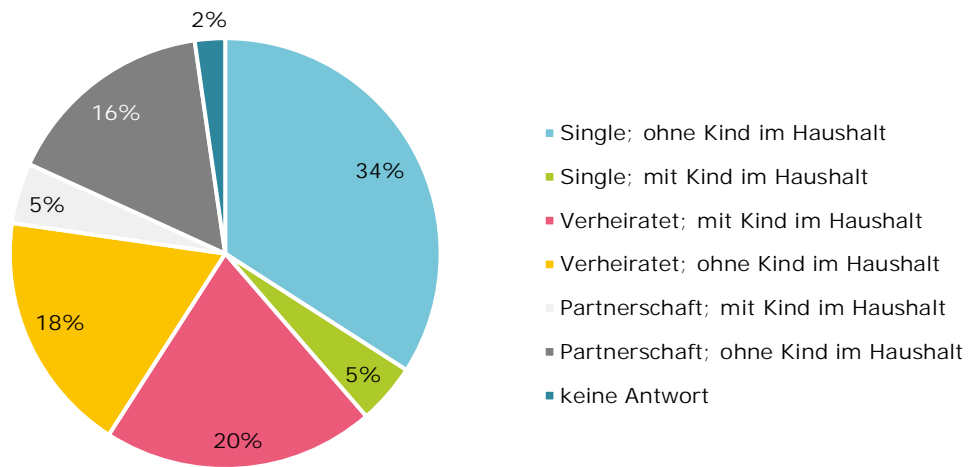


Abb. 3.2: Soziale Beziehung (n=44)

In Bezug zu der höchsten abgeschlossenen Ausbildung ist der Anteil jener mit einer höheren Berufsbildung mit 35% in der Stichprobe am grössten, gefolgt von jenen mit einem Abschluss an einer Hochschule oder Universität mit 30% (vgl. Abb. 3.3). Lediglich 5% der Befragten haben eine obligatorische Schule abgeschlossen. Hier ist bemerkenswert, dass seit 2019 der Anteil der Tertiärstufe «höhere Berufsbildung» um 12% zugenommen hat während «Hochschule/Universität» von 53% auf 30% fiel.

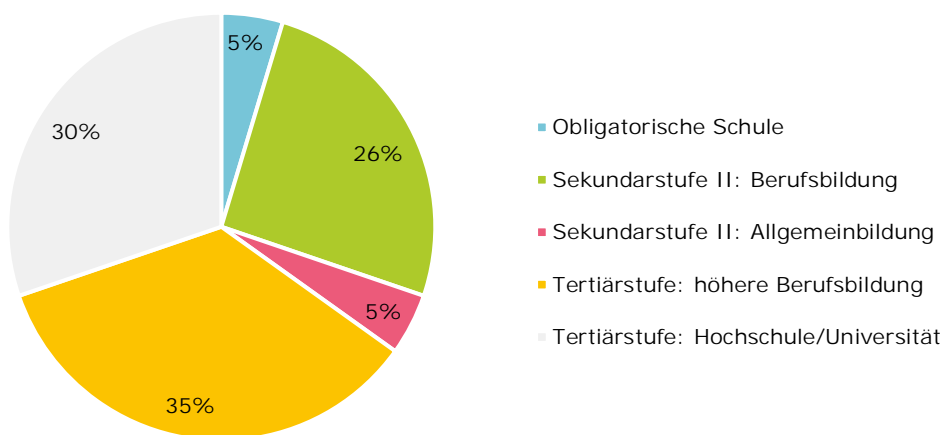


Abb. 3.3: Höchste abgeschlossene Ausbildung (n=43)

In Abb. 3.4 wird die Häufigkeitsverteilung der beruflichen Stellung der Befragten dargestellt. Die Mehrheit der Befragten gibt an «Führungskräfte» zu sein, während 23% der Befragten der «Bürokratie und verwandten Berufen» angehören und 15% den «Techniker/innen» angehören. Hinsichtlich des Beschäftigungsgrads gab die Mehrheit der Befragten an, Vollzeit zu arbeiten (64%) während 36% zu weniger als 100% Pensum beschäftigt sind. Die Mehrheit dieser Personen arbeitet dennoch zu einem Anstellungsgrad von über 80%.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

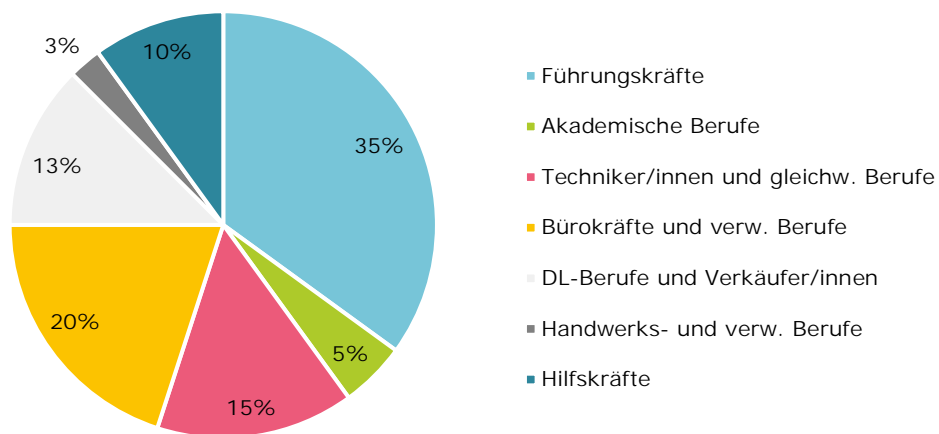


Abb. 3.4: Berufliche Stellung (n=40)

3.2 Grundwerte

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie wichtig den Befragten unterschiedliche Grundwerte sind und ob in Bezug auf diese Grundwerte etwaige Differenzen zwischen den Altersgruppen bestehen. Abb. 3.5 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den verschiedenen Grundwerten und ob das Alter einen signifikanten Einfluss auf die Wichtigkeit der Grundwerte hat. Die Befragten betrachten den Grundwert «Familie/Kinder» als auch den Grundwert «Lebensgenuss/Spas» insgesamt als den wichtigsten der untersuchten Grundwerte, wobei 64% der Stichprobe diesen Grundwert als sehr wichtig erachten. Dieser Grundwert ist dabei irrelevant vom Alter für alle gleich wichtig. «Zeit für Hobby» und «Harmonie» werden mit 62%, respektive 60%, als am zweit- und dritthäufigsten unter «sehr wichtig» eingestuft. «Finanzielle und andere Entschädigungen» sind für 58% der Befragten als «sehr wichtig» eingestuft und leicht signifikant wichtiger für jüngere als ältere Arbeitnehmende.

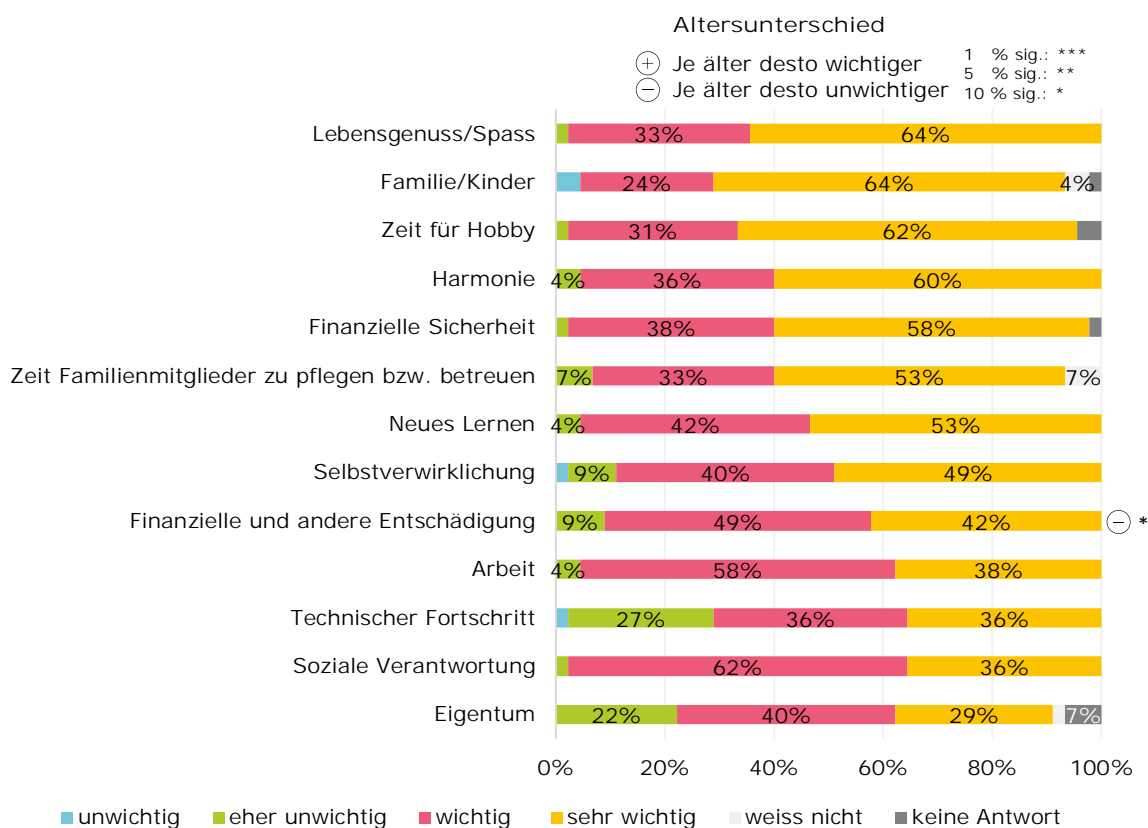


Abb. 3.5: Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind (n=45)

3.3 Vorstellungen und Zufriedenheit der Arbeitssituation

Im folgenden Kapitel werden die Umfrageresultate dargestellt, die aufzeigen, welche Aspekte den Befragten bezüglich der Arbeitssituation generell wichtig sind. Auch hier wird wiederum analysiert, inwiefern es Unterschiede bezüglich Alter gibt. Abb. 3.6 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der Antworten der Befragten auf die Frage «Inwieweit sind Ihnen die folgenden Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?». Die günstige Lage des Unternehmensstandortes ist für 42% der Befragten sehr wichtig und für weitere 42% wichtig. Ebenso ist es für 42% sehr wichtig, dass das Unternehmen ökologisch agiert und sogar für weitere 47% wichtig. Die Eigentümerstruktur hingegen wird als eher unwichtig angesehen: Für 16% ist sie gar unwichtig und weitere 11% erachten diesen Aspekt als weniger wichtig.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

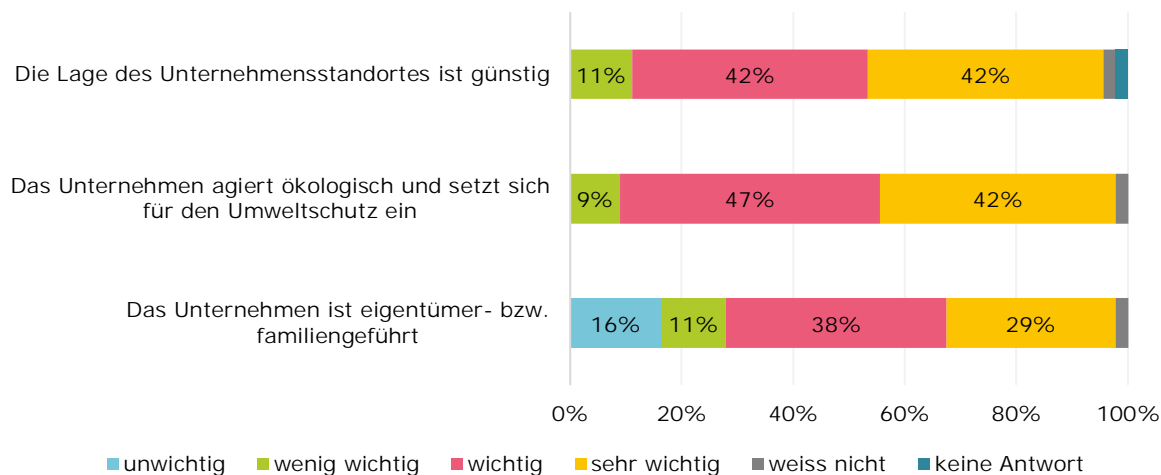


Abb. 3.6: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig? (n=46)

Abb. 3.7 zeigt, wie wichtig den Befragten diverse Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt und Stil sind. Dabei fällt auf, dass der Aspekt «Interessante Arbeit, Abwechslung und Herausforderung» am wichtigsten ist. Für 60% der Befragten ist dieser sehr wichtig, 33% erachten diesen als wichtig. Nur gerade für 2% der Antwortenden ist dieser Aspekt unwichtig. Am zweitwichtigsten ist der Aspekt «Verantwortung» für die Befragten: 67% erachten diesen als sehr wichtig und 30% als wichtig. Der Aspekt «Ansehen und Anerkennung der Arbeit» ist für 53% sehr wichtig und für 24% wichtig.

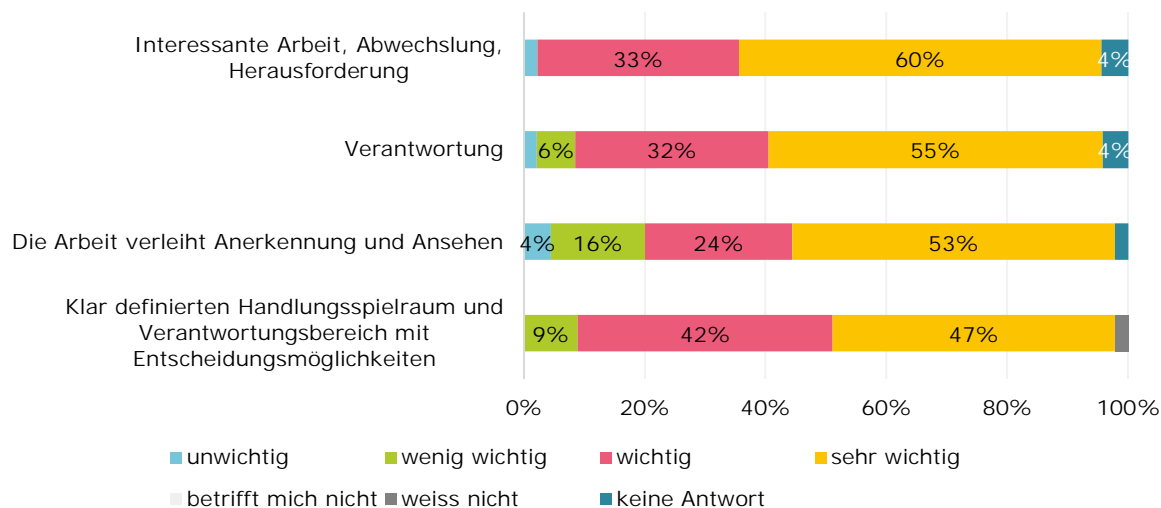


Abb. 3.7: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt/Stil wichtig? (n=45)

Auch das Feedback zur Zufriedenheit in Bezug auf den Aspekt «Interessante Arbeit, Abwechslung und Herausforderung» zeichnet ein positives Bild: 80% der Befragten sind mit ihrer aktuellen Arbeit zufrieden, 11% sind eher zufrieden und 4% eher unzufrieden (siehe Abb. 3.8). Mit dem Aspekt «Verantwortung» sind 59% der Befragten in der jetzigen Arbeitssituation zufrieden und 30% eher zufrieden.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

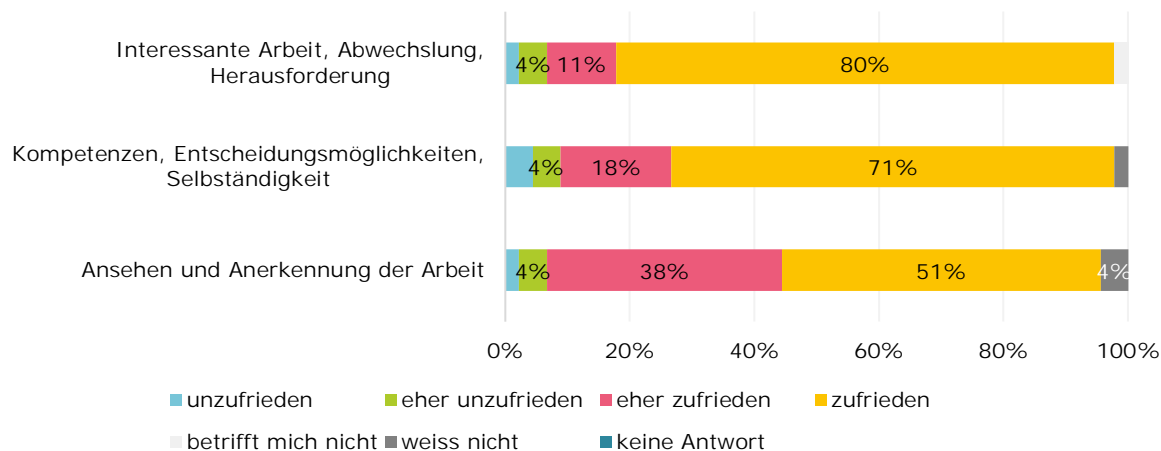


Abb. 3.8: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt? (n=45)

Im Bereich der Entwicklungsmassnahmen zeigt sich, dass der Aspekt «Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen/-angebote» für die Befragten wichtiger ist als der Aspekt «Regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgebenden» (siehe Abb. 3.9). 51% aller Befragten halten die Angebote für Entwicklung und Weiterbildung für sehr wichtig und 29% als wichtig. Hingegen empfinden 24% der Befragten die «regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgebenden» als sehr wichtig und 42% halten sie für wichtig. Lediglich 2% der Umfrageteilnehmenden betrachten eine regelmässige Karriereplanung als unwichtig.

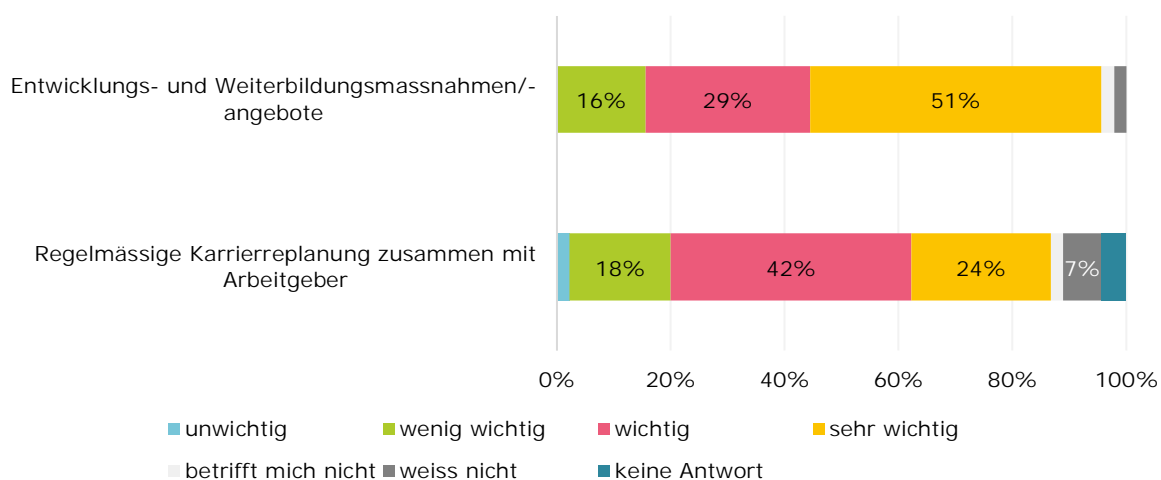


Abb. 3.9: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig? (n=45)

Hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten zeigen sich unterschiedliche Zufriedenheitsgrade bei den Befragten im aktuellen Job (siehe Abb. 3.10). 18% geben an, eher unzufrieden damit zu sein, während 33% eher zufrieden und 38% zufrieden sind. Einige Befragte konnten keine klare Einschätzung abgeben: 7% gaben an, dass es sie nicht betrifft und 2% enthielten sich einer Antwort. In Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereentwicklung sind 2% der Befragten unzufrieden, während 16% eher unzufrieden sind. Hingegen sind 27% eher zufrieden und 36% zufrieden damit. Auch hier gibt es keine Unterschiede in Bezug auf das Alter der Befragten. Während das Thema Entwicklung und Weiterbildung also von grosser Wichtigkeit für die teilnehmenden Arbeitnehmenden ist, ist die Zufriedenheit damit weniger ausgeprägt.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

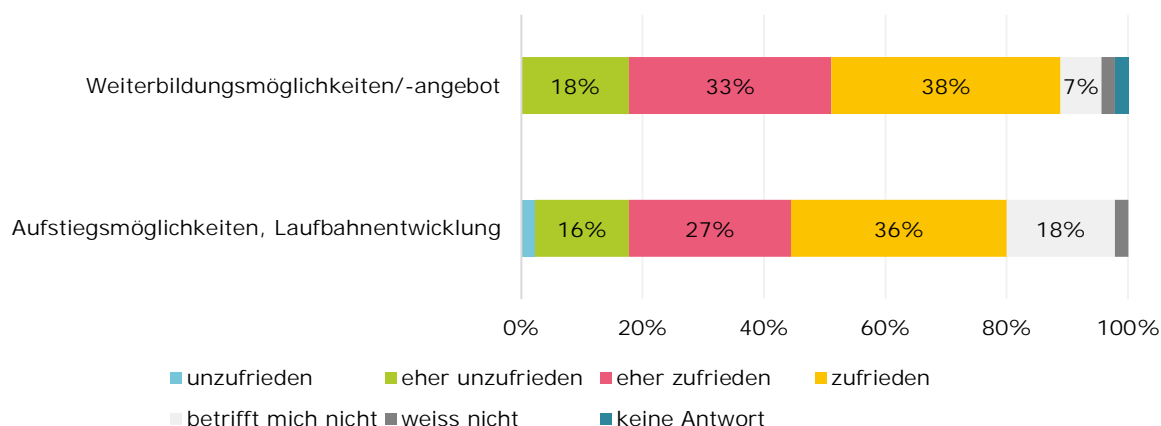


Abb. 3.10: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung? (n=45)

In Abb. 3.11 wird die Verteilung der Antworten zur Wichtigkeit von Aspekten wie Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit dargestellt. Es wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der Befragten (62%) den Aspekt der «Arbeitsplatzsicherheit» als sehr wichtig erachten, während er für 33% wichtig und nur für 4% von geringer Bedeutung ist. Auch eine attraktive Altersvorsorge ist einer sehr grossen Mehrheit der Umfrageteilnehmenden wichtig.

Der Aspekt «Rücksichtnahme auf die familiäre Situation und private Wünsche der Mitarbeitenden» ist für 49% der Befragten sehr wichtig, für 31% wichtig und für 13% von geringer Bedeutung. Interessant ist, dass jüngeren Personen dieser Aspekt, wie bereits in der Studie 2019, signifikant wichtiger ist als älteren Personen.

Bezüglich Vergütung ist ein übersichtliches und transparentes Lohnsystem einer grossen Mehrheit (85%) wichtig. Etwas weniger wichtig (68%) ist, dass die individuelle Leistung gemessen und honoriert wird.

Mehr als drei Viertel der Teilnehmenden erachtet es als wichtig vom Unternehmen in der Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit unterstützt zu werden.

Interessant ist, dass der Aspekt «Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge» als drittwichtigster Aspekt beurteilt wird (Abb. 3.11). So ist dieser für 47% aller Befragten sehr wichtig und für weitere 47% wichtig. Als wenig wichtig erachten diesen Aspekt nur 2% der Befragten. Ein weiteres interessantes Ergebnis zeigt sich in Bezug auf den Aspekt «Unternehmen unterstützt mich bei der Aufrechterhaltung meiner Arbeitsmarktfähigkeit». Für 38% der Befragten ist dieser Aspekt wichtig, während er für weitere 38% sogar sehr wichtig ist. Lediglich 2% der Teilnehmer betrachten diesen Aspekt als unwichtig.

Es stellt sich die Frage, wie zufrieden die Arbeitnehmenden mit diesen Aspekten sind. Die Ergebnisse aus Abb. 3.12 verdeutlichen, dass knapp zwei Drittel der Befragten zufrieden sind mit der Flexibilität ihrer Arbeitszeiten und des Arbeitsortes. Lediglich 4% der Teilnehmenden äusserten eine eher geringere Zufriedenheit zu diesen zwei Aspekten. Hinsichtlich der Urlaubsregelungen herrscht mit 71% die höchste Zufriedenheit. Ebenso scheint die «Sicherheit der Stelle/des Arbeitsplatzes» nicht nur von grosser Wichtigkeit für die Befragten zu sein, sondern auch zufriedenstellend, da 69% der Teilnehmenden damit zufrieden und 20% eher zufrieden sind. Mit dem Lohn, finanziellen und weiteren Leistungen des Unternehmens sind jedoch 13% eher unzufrieden und nur gerade 44% zufrieden. Betreffend Wichtigkeit dieses Themas scheint den Teilnehmenden insbesondere wichtig zu sein, dass das Vergütungssystem transparent und übersichtlich ist.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

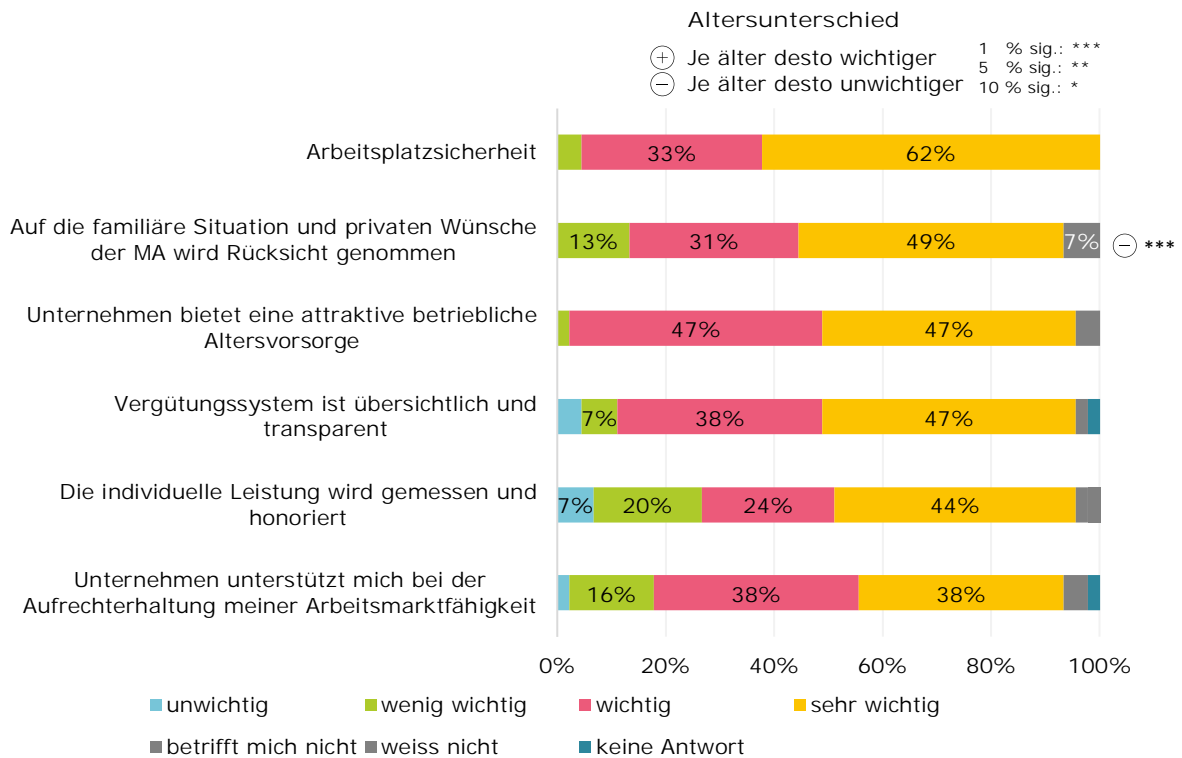


Abb. 3.11: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsmodell/Entschädigung wichtig? (n=45)

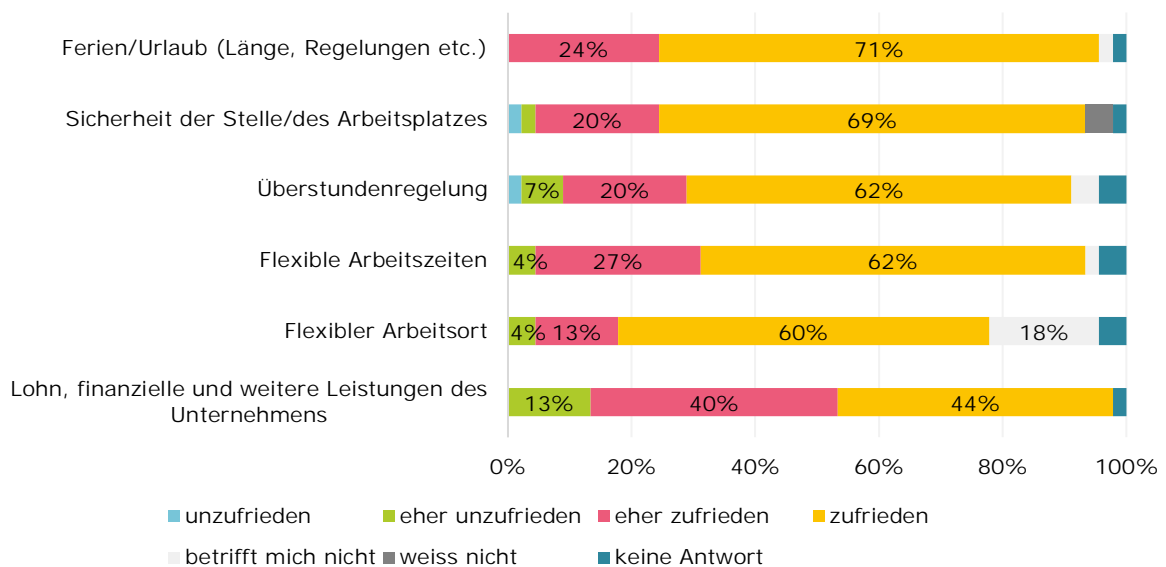


Abb. 3.12: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsmodell/Entschädigung/Sicherheit? (n=45)

Sicht Arbeitnehmende in KMU

In den Abb. 3.13 und Abb. 3.14 werden die Häufigkeitsverteilungen der Einschätzungen zur Wichtigkeit und Zufriedenheit in den Bereichen Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung dargestellt. Am häufigsten wird der Aspekt «es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten» mit 78% als sehr wichtig betrachtet (siehe Abb. 3.13). Niemand empfindet diesen Aspekt als unwichtig, zusätzlich finden ihn 22% eher wichtig. Es gibt keine Altersunterschiede in der Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspekts. Gleiches gilt für die übrigen Aspekte, bei denen ebenfalls kein Unterschied zwischen den Altersgruppen besteht. Hingegen wird der Aspekt «Unternehmen bietet modern ausgestatteten Arbeitsplatz und entsprechende Arbeitsmittel» mit nur 42% der Befragten als sehr wichtig betrachtet, was ihn zum unwichtigsten Aspekt macht. Das Thema Work-Life-Balance ist für die grosse Mehrheit (91%) wichtig. Für weit weniger (66%) ist es wichtig, dass Massnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden. Im Vergleich zur Studie 2019 ist letzterer Wert leicht gestiegen.

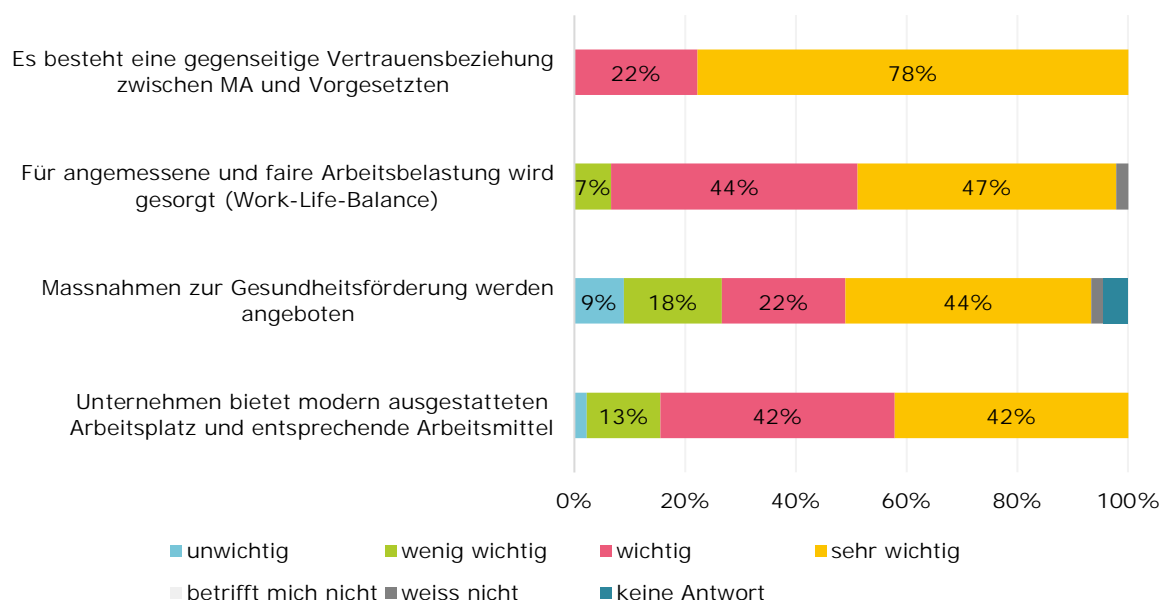


Abb. 3.13: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Infrastruktur/psychische Sicherheit wichtig? (n=45)

Die Ergebnisse aus Abb. 3.14 zeigen, dass die höchste Zufriedenheit in Bezug auf den Aspekt «Raum-/Umgebungsbedingungen: Mobiliar, Platz, Licht, Lärm, Klima u.ä.» mit 62% aller Befragten erreicht wird. Die bereits hohe Zufriedenheit in diesem Aspekt erklärt auch den in Tendenz unwichtigeren Aspekt der modernen Ausstattung aus Abb. 3.13 zu einem gewissen Grad. Die Befragten sind auch mit den Aspekten «Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer» und «Arbeitsmenge/-volumen, Pensum» am zweit- bzw. dritthäufigsten zufrieden, mit jeweils 58% bzw. 53%. Am meisten unzufrieden oder eher unzufrieden sind die Teilnehmenden mit den Aspekten Stellvertretung sowie Leistungs-/Zeitdruck/Stress. Dies, obschon ihnen Work-Life-Balance wichtig ist, wie auch, dass auf die familiäre Situation Rücksicht genommen wird.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

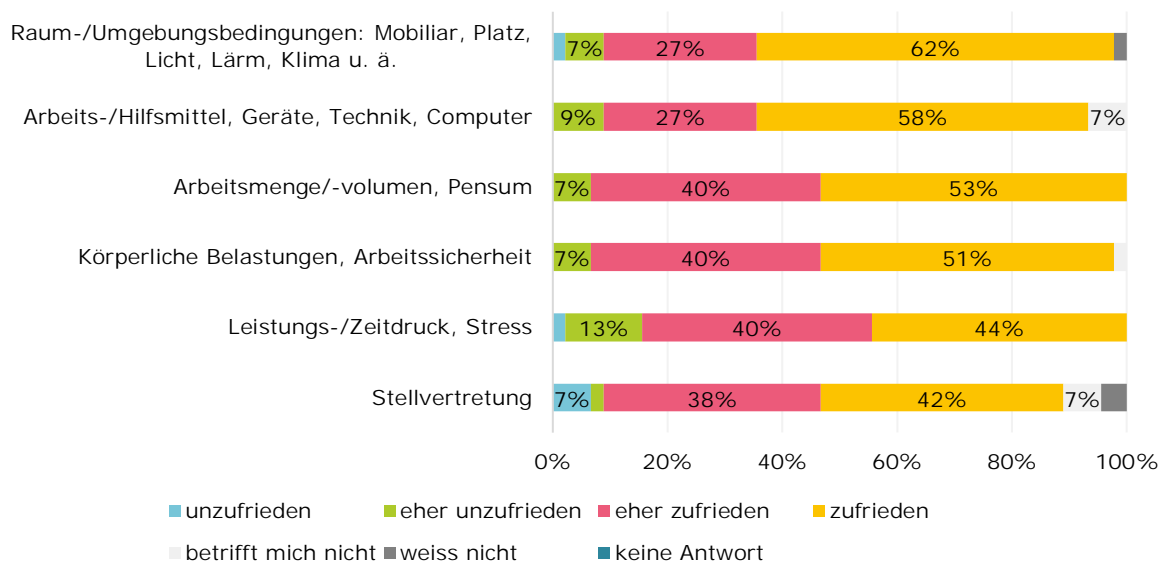


Abb. 3.14: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur sowie körperliche/psychische Belastung? (n=45)

Die Häufigkeitsverteilung bezüglich der Aspekte Zusammenarbeit und Kommunikation wird in Abb. 3.15 deutlich. Es wird ersichtlich, dass die beiden wichtigsten Aspekte «direkter und offener Austausch» und «Zusammenarbeit mit anderen Personen» sind. Beide Aspekte werden von 64% der Befragten als sehr wichtig erachtet, während sie für weitere 33% als wichtig gelten. Auf der anderen Seite wird der Aspekt «Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt» als am wenigsten wichtig angesehen: Nur 38% der Umfrageteilnehmer betrachten diesen Aspekt als sehr wichtig, während er für 9% gar als unwichtig gilt.

Es ist interessant festzustellen, dass alle Aspekte in Bezug auf Zusammenarbeit und Kommunikation in ihrer Wichtigkeit keine signifikanten Unterschiede bezüglich Alter zeigen. Dies deutet darauf hin, dass eine reibungslose Zusammenarbeit und effektive Kommunikation am Arbeitsplatz für alle Altersgruppen von Relevanz sind.

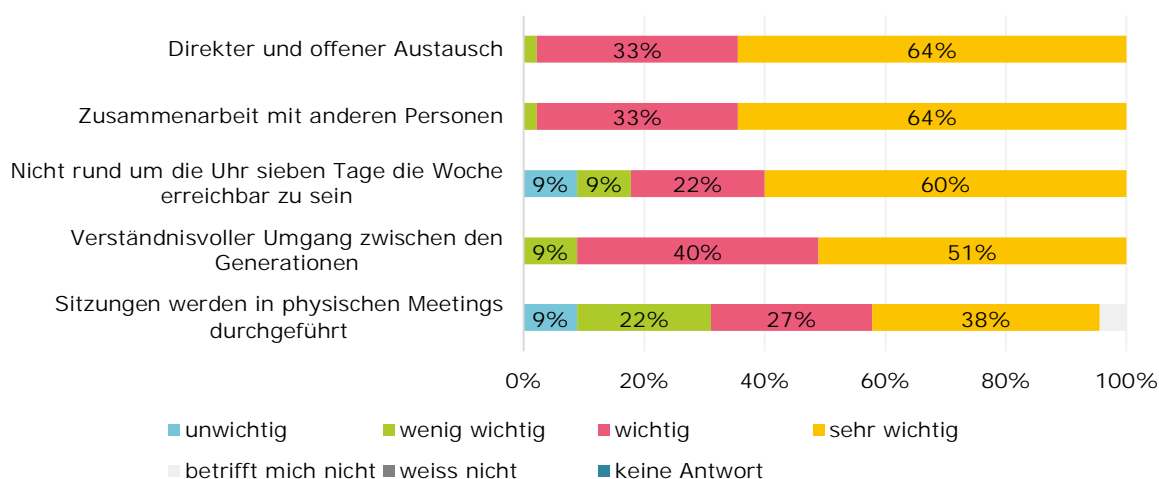


Abb. 3.15: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit/Kommunikation wichtig? (n=45)

Sicht Arbeitnehmende in KMU

Abb. 3.16 zeigt die Häufigkeitsverteilungen zu den befragten Aspekten im Bereich Organisationsstruktur/Unternehmensklima. Es fällt auf, dass diese Aspekte gegenüber anderen Themen eher weniger wichtig sind: nur gerade zwischen 18% und 31% der Antwortenden erachten diese als sehr wichtig. 34% erachten es als wenig wichtig oder gar unwichtig, das Gemeinschaftsgefühl gestärkt wird. 44%, also beinahe die Hälfte, hält es für unwichtig oder wenig wichtig, dass auf gemischte Teams in Bezug auf Alter geachtet wird. Weniger als die Hälfte der Teilnehmenden findet es wichtig oder sehr wichtig, dass auf gemischte Teams in Bezug auf Alter geachtet wird.

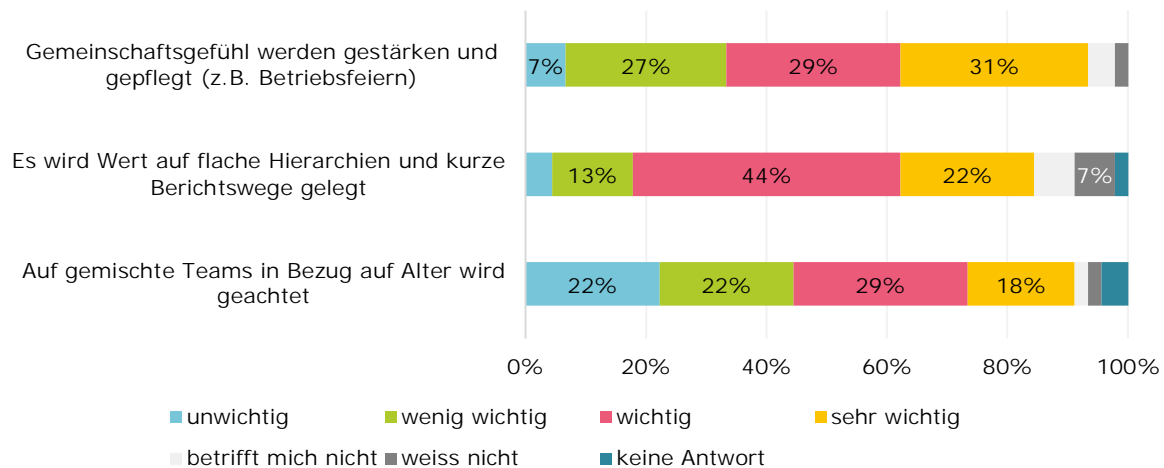


Abb. 3.16: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig? (n=45)

Die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Aspekte im Bereich Organisationsstruktur/Unternehmensklima bezüglich Zufriedenheit wird in Abb. 3.17 dargestellt. Fast zwei Drittel der Befragten sind mit der «Führung/Klima im Unternehmen allgemein» zufrieden, weitere 28% eher zufrieden. Die verbleibenden beiden Aspekte, die «Beziehung zu Arbeitskollegen/innen, Zusammenarbeit, Klima im Team» und die «Organisation/Kommunikation/Information im Unternehmen», scheinen hingegen für 20% bzw. 26% weniger zufriedenstellend zu sein (eher unzufrieden und unzufrieden). Dies deutet darauf hin, dass es in diesen Bereichen Raum für Verbesserungen gibt, insbesondere da der Zusammenarbeit mit anderen Personen eine grosse Wichtigkeit beigemessen wird. Ebenso ist eine effektive Organisation, Kommunikation und Informationsweitergabe im Unternehmen entscheidend, um einen reibungslosen Arbeitsablauf sicherzustellen.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

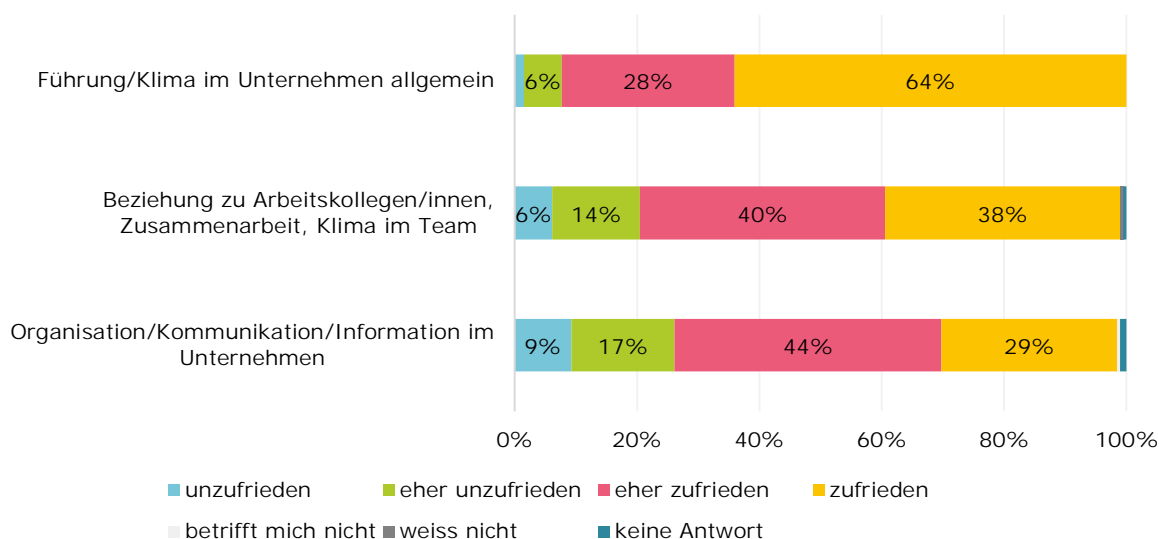


Abb. 3.17: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima? (n=45)

3.4 Zukunftssicht

Eine mögliche Lösung, den Problemen des Fachkräftemangels und der Finanzierung der Altersvorsorgeeinrichtungen entgegenzuwirken, ist es, das Pensionierungsalter zu erhöhen. Damit ältere Menschen länger im Arbeitsmarkt bleiben können, müssen sie für die Unternehmen attraktiv sein, indem sie in Bezug auf verschiedene Aspekte offen und flexibel bleiben. Aber auch jüngere Menschen müssen bereit dafür sein, mit deutlich älteren Personen zusammenzuarbeiten.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist offen respektive sehr offen, wenn es um Aspekte des Wissenstransfers und der Weiterbildung geht. Dies insbesondere bei den folgenden Aspekten: Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an andersaltrige, Wissensaustausch, Bereitschaft Neues zu Lernen, Offenheit zur Annahme von Wissen von andersaltrigen und Weiterbildung im eigenen Fachgebiet. Etwas weniger offen sind die Personen für Veränderungen im Berufsfeld, in der Funktion und Umschulung in ein anderes Fachgebiet – aber auch hier insgesamt in der grossen Mehrheit noch offen. Am wenigsten offen sind die Personen für einen Wechsel in die Selbstständigkeit und örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust. Interessanterweise sind 58% der Arbeitnehmenden offen, dass der Lohn nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil steigt. Knapp ein Drittel der Befragten ist dazu wenig oder nicht offen.

Interessant ist, dass die Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende leicht grösser ist als an ältere Mitarbeitende. Auch ist die Offenheit mit deutlich jüngeren Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten leicht höher als mit deutlich älteren Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten. Die Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von älteren Mitarbeitenden ist leicht höher als von jüngeren Mitarbeitenden.

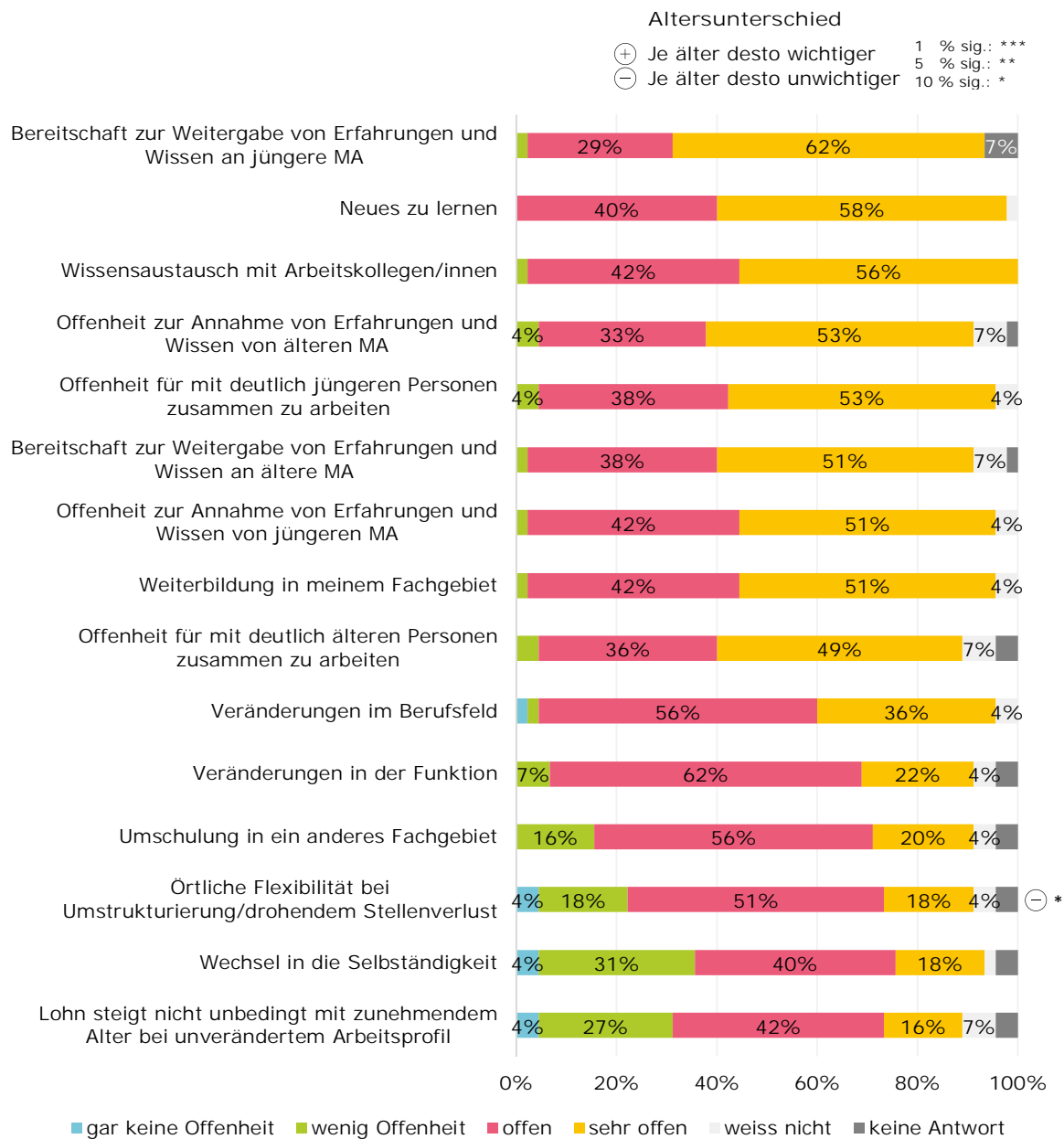


Abb. 3.18: Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten? (n=45)

Auf die Frage «könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein?» (vgl. Abb. 3.19) antworten 35% mit Ja und 18% mit Nein. Mit 47% wissen nahezu die Hälfte aller Befragten auf diese Frage keine Antwort.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

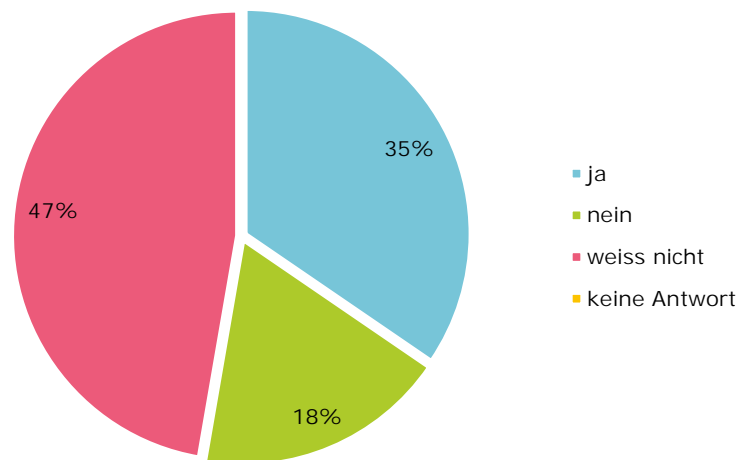


Abb. 3.19: Könnten Sie sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein? (n=55)

Auch interessant ist die Selbstbewertung der Befragten hinsichtlich ihrer Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt (siehe Abb. 3.20). 40% aller Teilnehmenden schätzen ihre Chancen, einen neuen Job zu finden, als sehr hoch ein, 36% schätzen sie als hoch ein. Dabei schätzen ältere Personen ihre Chancen signifikant schlechter ein als jüngere Personen. Interessant ist, dass ältere Personen gleichzeitig ihre Fachkompetenz aber tendenziell höher einschätzen als jüngere Personen dies tun.

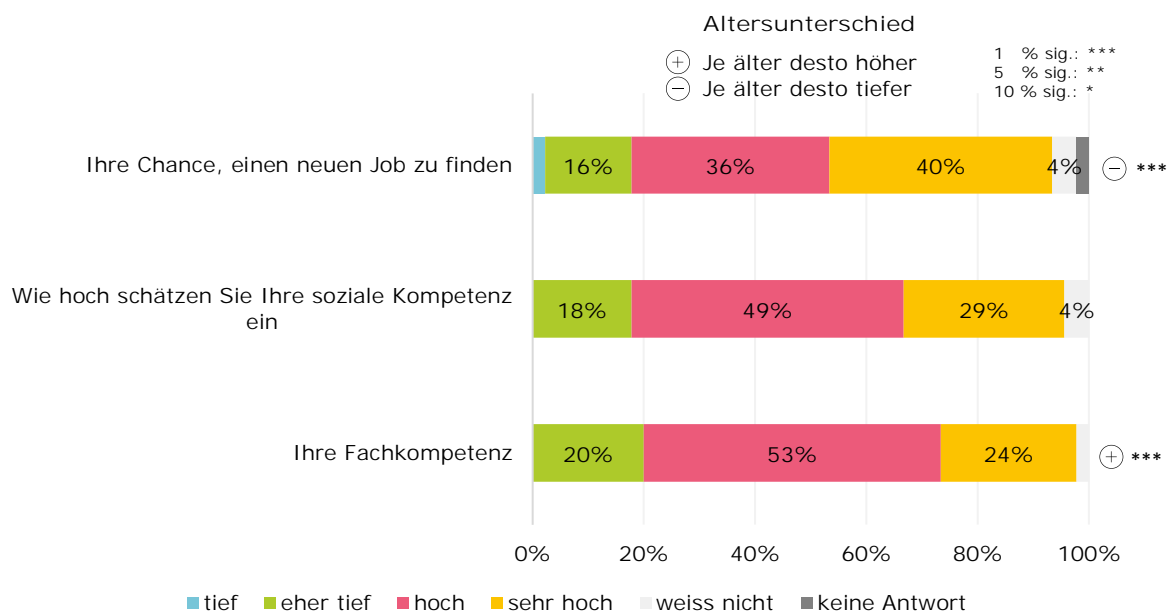


Abb. 3.20: Wie schätzen Sie folgende Aspekte ein? (n=45)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass insbesondere die Offenheit mit verschiedenen Generationen zusammen zu arbeiten sowohl bei jüngeren als auch bei älteren Personen gegeben ist. Weiter ist auch die Bereitschaft über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten, bei mehr Personen vorhanden (35%) als nicht vorhanden (18%), allerdings hat fast die Hälfte der Befragten dazu noch keine Antwort.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

Bezüglich Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit schätzen ältere Personen diese tendenziell als schlechter ein, obwohl sie gleichzeitig ihre Fachkompetenz tendenziell als höher einschätzen als jüngere Personen.

3.5 Gap Analyse Arbeitnehmende KMU

Im Folgenden wird die Zufriedenheit der beiden Gruppen untersucht, die einen bestimmten Aspekt als wichtig oder eher wichtig erachten (Gruppe «wichtig») und jene, die diesen Aspekt als unwichtig oder eher unwichtig betrachten (Gruppe «unwichtig»). Besonders interessant ist dabei der Anteil unzufriedener oder eher unzufriedener Personen in der Gruppe «wichtig». Dieser Wert gibt an, wie viele Teilnehmende der Stichprobe den spezifischen Aspekt als wichtig erachten, aber dennoch unzufrieden damit sind. Die Gruppen «wichtig» sind für alle Aspekte grösser als die Aspekte der «unwichtig» Gruppe. Für eine GAP-Analyse wird die Differenz zwischen der aktuellen und gewünschten Ausprägung bestimmter Aspekte ermittelt. Dabei wird die Relevanz jedes einzelnen Aspekts berücksichtigt. Interessant ist dabei der Anteil «unzufriedener» oder «eher unzufriedener» in der Gruppe «wichtig». Diese Gruppe von Personen ist mit der konkreten Umsetzung eines Aspektes unzufrieden, betrachtet ihn jedoch als wichtig. So liegt beispielsweise der Anteil jener, die den Aspekt «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung» als wichtig oder sehr wichtig erachten, damit aber unzufrieden oder eher unzufrieden sind, bei 7% (5% eher unzufrieden und 2% unzufrieden). Dieser Anteil kann als relativ gering betrachtet werden. Es liegt hier kein grösseres Problem bzw. keine grosse Diskrepanz vor.

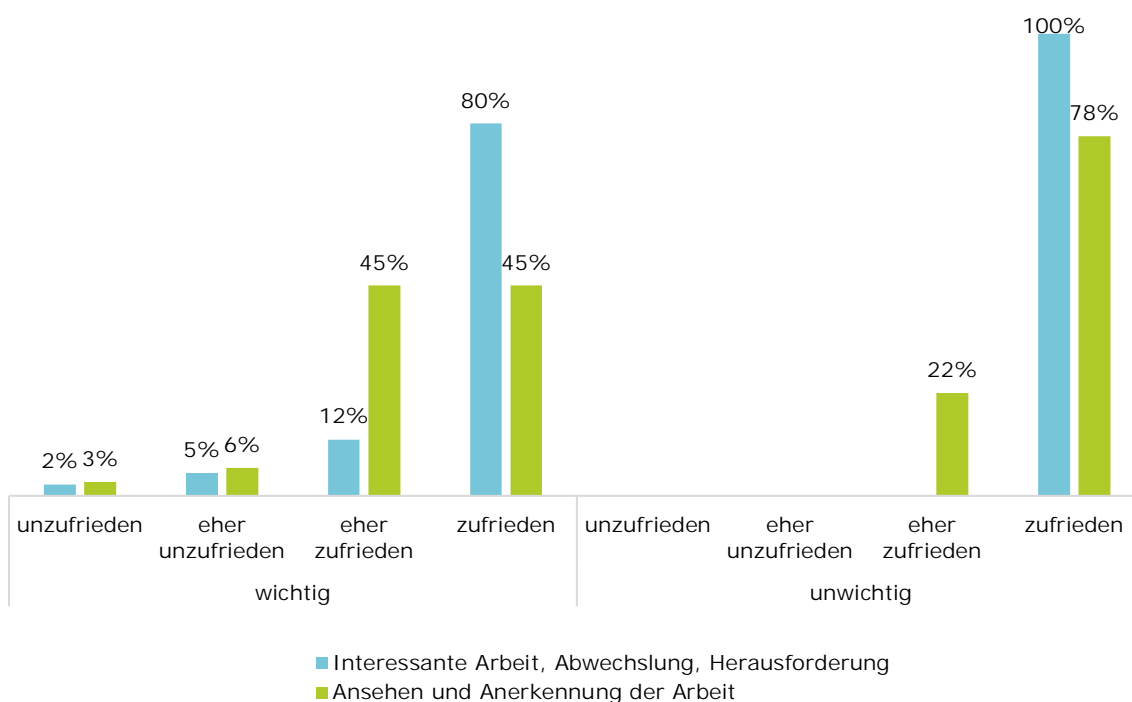


Abb. 3.21: Gap Analyse (n=84)

Ein weiterer Aspekt, der eine vergleichsweise hohe Unzufriedenheit aufweist, ist das «Ansehen und die Anerkennung der Arbeit» (Abb. 3.21). Hier geben 9% der Befragten, welche den Aspekt wichtig finden, an, unzufrieden oder eher unzufrieden zu sein (3% und 6% jeweils). Dies verdeutlicht, dass die Wertschätzung und Anerkennung der eigenen Arbeit von Bedeutung ist und daher verstärkte Anstrengungen unternommen werden sollten, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich der grösste Unterschied im Bereich der «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung und Karriere» (Abb. 3.22). Es ist festzustellen, dass insgesamt 25% aller befragten Personen, die diesen Aspekt als wichtig erachten, damit unzufrieden sind. Interessanterweise konnten in der soziodemographischen Analyse keine Unterschiede festgestellt werden, was bedeutet, dass sowohl jüngere als auch ältere Personen gleichermaßen betroffen sind.

Der zweitgrösste Unterschied besteht bei den «Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten/-angeboten». Hier geben 24% aller Befragten an, dass sie damit eher unzufrieden sind, allerdings ist keiner von ihnen vollständig unzufrieden. Der Anteil der vollends Zufriedenen liegt hier lediglich bei 33%. Es scheint also Raum für Verbesserungen zu geben, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Befragten in Bezug auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung besser zu erfüllen.

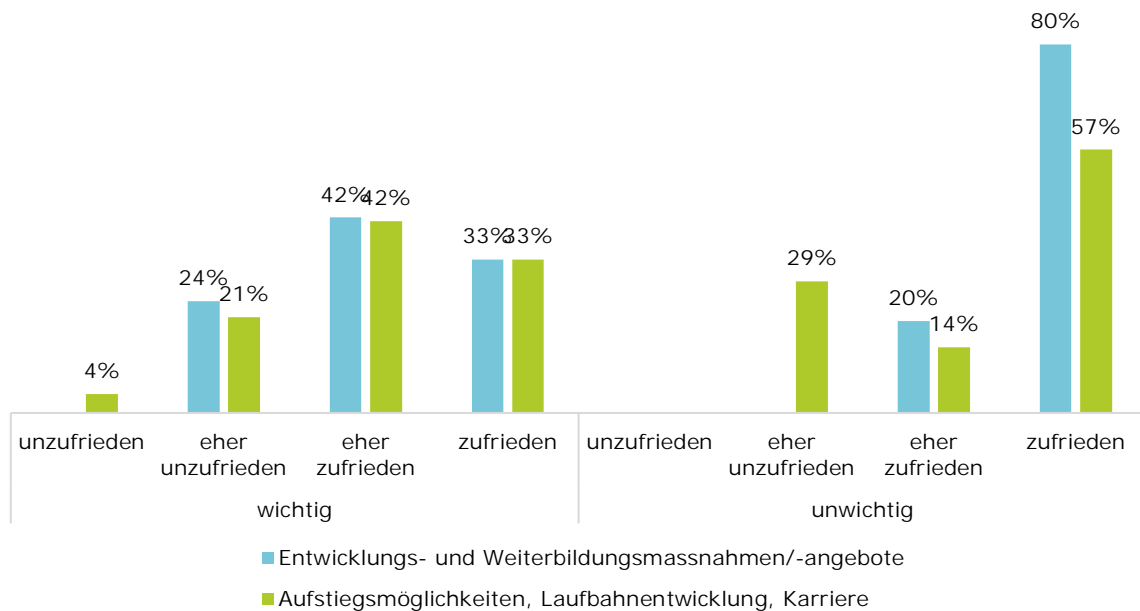


Abb. 3.22: Gap Analyse (n=69)

3.6 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Da der Fokus in der vorliegenden Studie bei den Unterschieden und den Gemeinsamkeiten von verschiedenen Generationen liegt, wird für die Zusammenfassung der soziodemographische Faktor «Alter» berücksichtigt. Altersabhängige Unterschiede werden ab einem Signifikanzniveau von 5% genannt. Es ist wichtig festzuhalten, dass die Stichprobe der Arbeitnehmenden seitens KMU aus 55 Beobachtungen besteht und deshalb nicht repräsentativ ist und die Ergebnisse deswegen im Sinne von empirischer Evidenz zu betrachten sind.

Grundwerte

Die Befragten betrachten «Lebensfreude/Spass», «Familie/Kinder» und «Zeit für Hobby» als die wichtigsten Grundwerte, gefolgt von «Harmonie» und «Finanzielle Sicherheit». Dies sind ähnliche Grundwerte wie bereits bei der Studie 2019. Am wenigsten wichtig sind ihnen die Werte «soziale Verantwortung» und «Eigentum».

Arbeitssituation

Unabhängig vom Alter sind folgende Aspekte zur Arbeitssituation für über die Hälfte der Arbeitnehmenden sehr wichtig: «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderungen», «Verantwortung» und «Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen». Bis auf den letzten Aspekt ist auch die grosse Mehrheit mit diesen Aspekten zufrieden. Der Aspekt «Rücksichtnahme auf die familiäre Situation und private Wünsche der Mitarbeitenden» ist für 49% der Befragten sehr wichtig, für 31% wichtig und für 13% von geringer Bedeutung. Das Thema Work-Life-Balance ist für die grosse Mehrheit (91%) wichtig. Für weit weniger (66%) ist es wichtig, dass Massnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden. Die Befragten sind auch mit den Aspekten «Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer» und «Arbeitsmenge/-volumen, Pensum» am zweit- bzw. dritthäufigsten zufrieden, mit jeweils 58% bzw. 53%. Am meisten unzufrieden oder eher unzufrieden sind die Teilnehmenden mit den Aspekten «Stellvertretung» sowie «Leistungs-/Zeitdruck/Stress». Dies, obschon ihnen Work-Life-Balance wichtig ist, wie auch, dass auf die familiäre Situation Rücksicht genommen wird. Es zeigt sich, dass etwas mehr als ein Fünftel der Teilnehmenden unzufrieden ist mit den Aspekten «Beziehung zu Arbeitskollegen/innen, Zusammenarbeit, Klima im Team» und die «Organisation/Kommunikation/Information im Unternehmen». Dies deutet darauf hin, dass es in diesen Bereichen Raum für Verbesserungen gibt, insbesondere da der Zusammenarbeit mit anderen Personen eine grosse Wichtigkeit beigemessen wird.

Altersabhängige Wichtigkeit der Arbeitssituation

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen nur geringfügige Unterschiede der Altersgruppen in Bezug auf die individuellen Vorstellungen und die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. Es ist erwähnenswert, dass jüngeren Arbeitnehmenden die Rücksichtnahme auf das Privatleben und die familiäre Situation signifikant wichtiger ist als älteren. Dieser Aspekt war bereits bei der Studie 2019 jüngeren tendenziell wichtiger als älteren Personen.

Altersabhängige Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Was die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation betrifft, konnten keine signifikanten Altersunterschiede festgestellt werden.

Nachhaltigkeit

Für die grosse Mehrheit sind folgende Aspekte betreffend Image und Standortattraktivität wichtig: Die Lage des Unternehmensstandortes soll günstig sein und das Unternehmen soll ökologisch agieren und sich für den Umweltschutz einsetzen.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

Allerdings ordnen sie im Vergleich mit anderen Werten, den Werten der «sozialen Nachhaltigkeit» eine tiefere Wichtigkeit zu.

Beziehungen und Anreizsysteme

Betreffend Beziehungen sind unter den wichtigsten Aspekte «direkter und offener Austausch» und «Zusammenarbeit mit anderen Personen». Beide Aspekte werden von über 90% der Befragten als wichtig erachtet. Auf der anderen Seite wird der Aspekt «Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt» als am wenigsten wichtig angesehen: Nur gut ein Drittel der Umfrageteilnehmenden betrachten diesen Aspekt als sehr wichtig, während er für 9% gar als unwichtig gilt. Betreffend Flexibilität der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes ist die Mehrheit der Befragten zufrieden, wie auch betreffend Urlaub.

Bezüglich Vergütung ist ein übersichtliches und transparentes Lohnsystem einer grossen Mehrheit wichtig. Etwas weniger wichtig ist, dass die individuelle Leistung gemessen und honoriert wird. Mit dem Lohn, finanziellen und weiteren Leistungen des Unternehmens sind jedoch 13% eher unzufrieden und nur gerade 44% zufrieden. Betreffend Wichtigkeit dieses Themas scheint den Teilnehmenden insbesondere wichtig zu sein, dass das Vergütungssystem transparent und übersichtlich ist.

Handlungsfelder

Mittels einer Gap-Analyse wurden Aspekte identifiziert, bei welchen die Arbeitnehmenden unzufrieden oder eher unzufrieden sind, diese Aspekte aber gleichzeitig als wichtig oder eher wichtig erachten. Grosse Gaps können auf mögliche Problemfelder und Ansatzpunkte mit Handlungsbedarf seitens der Arbeitgebenden hindeuten. Die grössten Diskrepanzen wurden bei den Aspekten «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere» und «Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten/-angeboten» festgestellt. Auch das «Ansehen und die Anerkennung der Arbeit» wies eine verhältnismässig höhere Diskrepanz auf.

Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist offen respektive sehr offen, wenn es um Aspekte des Wissenstransfers und der Weiterbildung geht. Dies insbesondere bei den folgenden Aspekten: Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an andersaltrige, Wissensaustausch, Bereitschaft Neues zu Lernen, Offenheit zur Annahme von Wissen von andersaltrigen und Weiterbildung im eigenen Fachgebiet. Etwas weniger offen sind die Personen für Veränderungen im Berufsfeld, in der Funktion und Umschulung in ein anderes Fachgebiet – aber auch hier insgesamt in der grossen Mehrheit noch offen. Am wenigsten offen sind die Personen für einen Wechsel in die Selbstständigkeit und für örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust. Interessanterweise sind 58% der Arbeitnehmenden offen, dass der Lohn nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil steigt. Knapp ein Drittel der Befragten ist dazu wenig oder nicht offen. Interessant ist, dass die Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende leicht grösser ist als an ältere Mitarbeitende. Auch ist die Offenheit mit deutlich jüngeren Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten leicht höher als mit deutlich älteren Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten.

Es ist bemerkenswert, dass trotz der generellen Offenheit für die intergenerationelle Zusammenarbeit nur knapp die Hälfte der befragten Arbeitnehmenden die Bildung altersgemischter Teams als wichtig erachten. Weder ältere noch jüngere Arbeitnehmende legen besonderen Wert auf die Bildung solcher Teams. Auch betrachtet es rund ein Drittel als wenig wichtig oder gar unwichtig, dass das Gemeinschaftsgefühl gestärkt wird. Fast allen Befragten ist jedoch die Zusammenarbeit und ein respektvoller Umgang zwischen den Generationen sowie das Vertrauensverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen sehr wichtig.

Sicht Arbeitnehmende in KMU

Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit

Die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ist den Arbeitnehmenden wichtig. Mehr als drei Viertel der Teilnehmenden erachtet es als wichtig, vom Unternehmen in der Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit unterstützt zu werden. Gemäss den Umfrageergebnissen sind jedoch Offenheit und Bereitschaft zur Weiterbildung und Umschulung altersabhängig. Generationenübergreifend erachten die befragten Arbeitnehmenden es als wichtig, dass das Unternehmen sie bei der Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote unterstützen. Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Arbeitnehmenden mit dem vorhandenen Angebot an Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden ist. Eine deutliche Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden legt Wert darauf, dass ihre Arbeit interessant und herausfordernd ist und dass sie einen klar definierten Verantwortungsbereich mit Entscheidungskompetenzen haben. In diesem Bereich sind sie ebenfalls zufrieden. Die überwiegende Mehrheit der Befragten steht einer möglichen persönlichen Weiterentwicklung offen gegenüber. Interessant ist, dass vergleichsweise zu anderen Aspekten einige der Befragten eine «regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgebenden» als wenig wichtig erachten.

Attraktivität von älteren Arbeitnehmenden

Die Chancen, einen neuen Job zu finden, schätzen rund drei Viertel aller Befragten als hoch oder sehr hoch ein. Ältere Menschen schätzen ihre Chancen allerdings signifikant schlechter ein als jüngere. Was die Einschätzung von Aspekten zur eigenen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt angeht, schätzen sich ältere Mitarbeitende bezüglich der Fachkompetenz hingegen grösstenteils besser ein als ihre jüngeren Kollegen/innen.

Berufstätigkeit während dem Rentenalter

Rund ein Drittel der Befragten können es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein, knapp ein Fünftel nicht. Fast die Hälfte konnte sich keine Meinung hierzu bilden. Bezüglich Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit schätzen ältere Personen diese tendenziell als schlechter ein, obwohl sie gleichzeitig ihre Fachkompetenz tendenziell als höher einschätzen als jüngere Personen.

4 Sicht Arbeitgebende in KMU

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 206 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 51 und 206 Beobachtungen schwanken. Abb. 4.1 zeigt die Verteilung der teilnehmenden Arbeitgebenden nach Branchen. Der grösste Anteil der Firmen in der Stichprobe (20%) betätigt sich im Bereich «verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren», gefolgt von «Information und Kommunikation» (14%), «Baugewerbe» (10%) und «Erbringung von sonstigen Dienstleistungen» (9%). An vierter Stelle sind die Gewerbe Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen, von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und die Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen mit jeweils 7%.

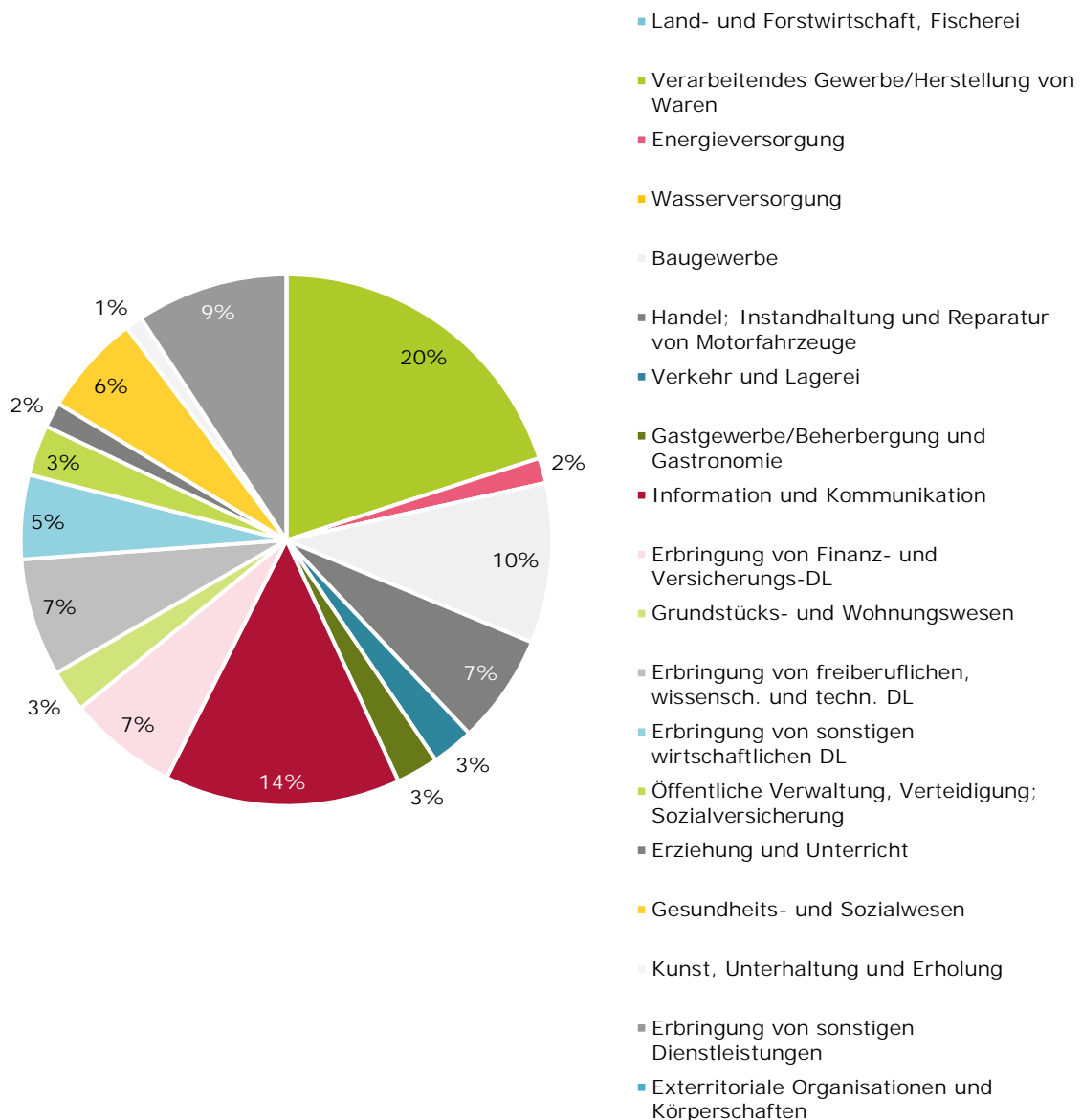


Abb. 4.1: Häufigkeitsverteilung nach Branchen (n=195)

4.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement

Abb. 4.2 zeigt auf, für wie wichtig die Arbeitgebenden das Generationenmanagement betrachten. 52% der befragten KMU sehen das Generationenmanagement als «wichtig» für ihr Unternehmen an, weitere 23% sogar als «sehr wichtig». Nur gerade 6% betrachten Generationenmanagement für ihr Unternehmen als «unwichtig» und 16% als «weniger wichtig». Im Vergleich zur Studie im Jahr 2019 scheint die Wichtigkeit für Unternehmen leicht zugenommen zu haben. Im Nachfolgenden werden die untersuchten Aspekte für Unternehmen, welche Generationenmanagement als «wichtig» oder «sehr wichtig» betrachten (Gruppe GM) und für jene, die Generationenmanagement als «weniger wichtig» oder «unwichtig betrachten» (Gruppe NGM) jeweils gesondert aufgezeigt. Die GM-Gruppe umfasst demnach 75% und die NGM-Gruppe 22% der Stichprobe (3% «keine Antwort» oder «weiss nicht»).

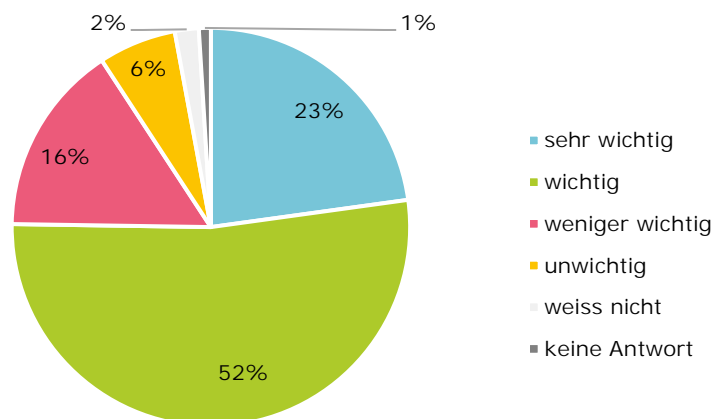


Abb. 4.2: Wie wichtig ist das Thema Generationenmanagement (GM) für Ihr Unternehmen im Allgemeinen? (n=206)

Abb. 4.3 zeigt, ob sich die Arbeitgebenden vom Fachkräftemangel betroffen fühlen. 71% der Stichprobe fühlt sich davon eher oder sehr betroffen. 27% fühlen sich davon eher nicht oder überhaupt nicht betroffen. Im Verhältnis zur Studie in 2019 fühlen sich mehr der Unternehmen nun «sehr» betroffen und weniger «eher nicht» oder «überhaupt nicht».

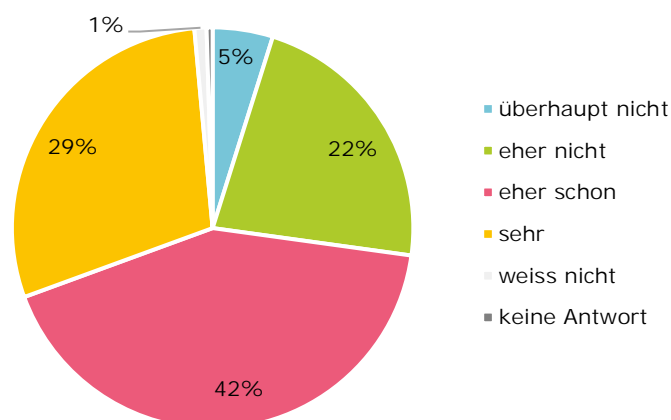


Abb. 4.3: Ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen? (n=206)

Sicht Arbeitgebende in KMU

Der Hauptnutzen, welche beide Gruppen von Arbeitgebenden im Generationenmanagement sehen, ist das Vermeiden von Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Diesen Nutzen erachten 92% der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig erachten (Gruppe GM), zumindest als teilweise zutreffend (vgl. Abb. 4.4). Auch die Attraktivität als Arbeitgebende und Wettbewerbsvorteile sind mit jeweils 83% und 86% summiert unter «zutreffend» und «teilweise zutreffend» dennoch nicht vernachlässigbar.

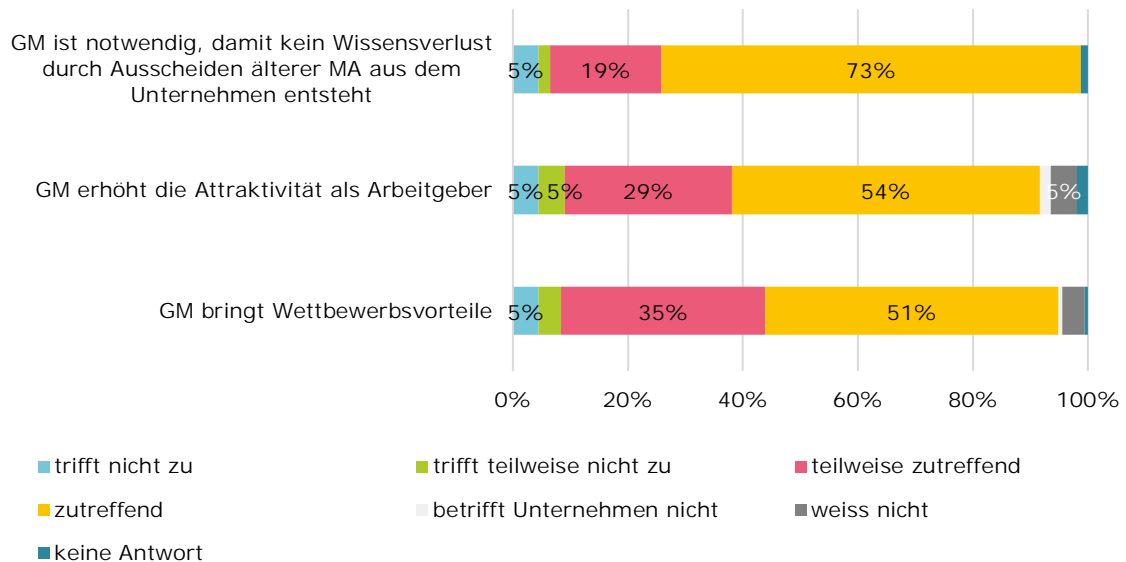


Abb. 4.4: Welche der nachfragenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM) (n=155)

Von den Unternehmen, die Generationenmanagement für weniger wichtig oder unwichtig erachten (Gruppe NGM), sind 76% der Meinung, dass das Vermeiden von Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Mitarbeitenden einen mindestens teilweise zutreffenden Nutzen bringt (vgl. Abb. 4.5). Dies ist signifikant weniger als in der GM-Gruppe rapportiert wurde.

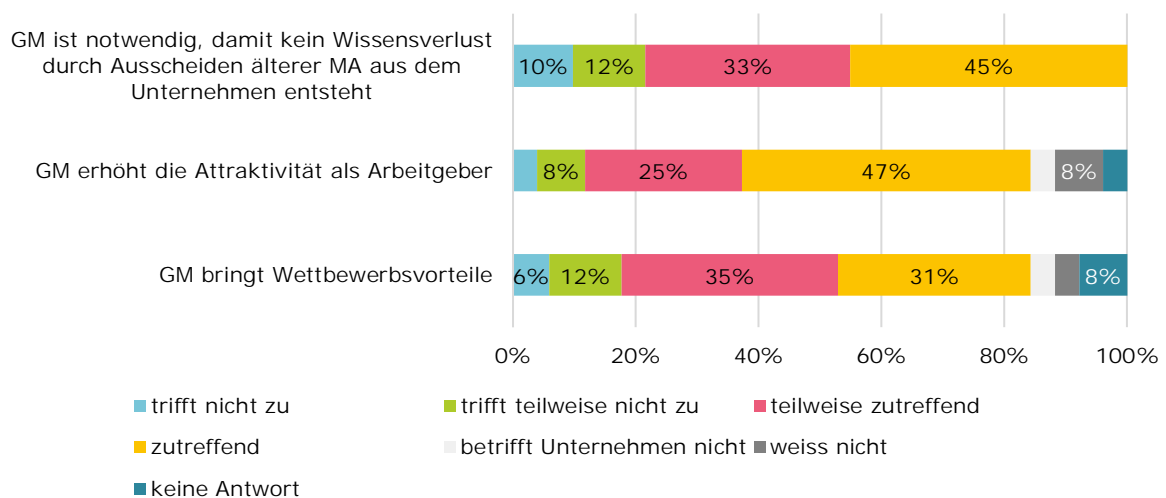


Abb. 4.5: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM) (n=51)

Sicht Arbeitgebende in KMU

Zudem stimmen 54% der Gruppe GM der Aussage zu, dass Generationenmanagement ihre Attraktivität als Arbeitgebende erhöht. In der Gruppe NGM erachten nur 31% das Argument Wettbewerbsvorteile und 47% das Argument Arbeitgebendenattraktivität als zutreffend. Dies ist im Vergleich zum ersten Aspekt in der Tendenz ähnlicher zur GM Gruppe. Die Abb. 4.4 und Abb. 4.5 zeigen, dass aber die Mehrheit beider Unternehmensgruppen den Nutzen von Generationenmanagement erkannt haben.

4.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit

Die Abb. 4.6 und Abb. 4.7 zeigen die Bedeutung von Wissenstransfer zwischen den Generationen für die Unternehmen auf. Für 76% der Gruppe GM und 47% der Gruppe NGM ist der Transfer von Wissen für den Unternehmenserfolg von grosser Bedeutung. Weitere 19% (Gruppe GM), bzw. 33% (Gruppe NGM) stimmen der Aussage mit «teilweise zutreffend» zu.

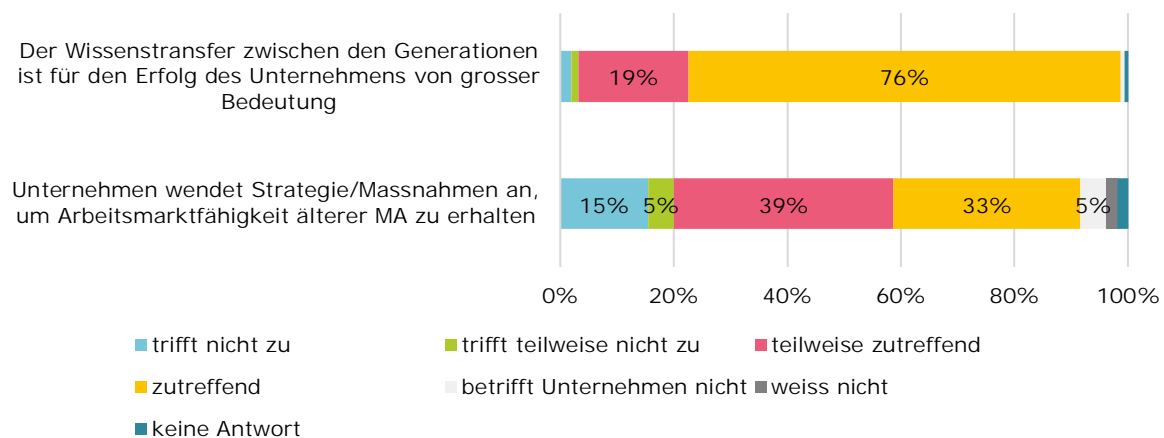


Abb. 4.6: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM) (n=155)

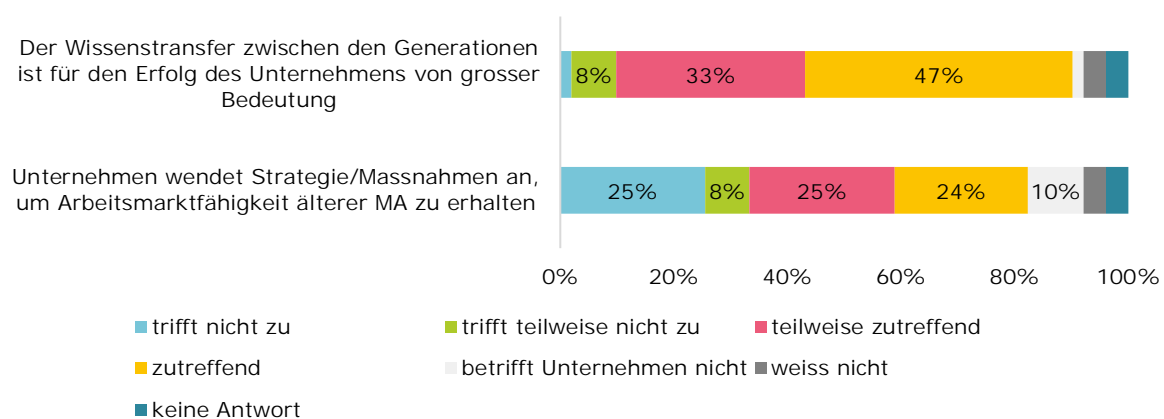


Abb. 4.7: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM) (n=51)

Dabei ist in beiden Gruppen von Unternehmen eine ausgeprägte Mehrheit der Meinung, dass zwischen den Generationen ein Wissenstransfer zumindest teilweise stattfindet. Abb. 4.10 und Abb. 4.11 zeigen, wie die Arbeitgebenden den Wissenstransfer in ihrem Unternehmen einschätzen. Dabei wird ersichtlich, dass es mehr Unternehmen als zutreffend erachten, dass ein Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden stattfindet als von jüngeren zu älteren

Sicht Arbeitgebende in KMU

Mitarbeitenden. Auch Abb. 4.8 und Abb. 4.9 bestätigen dies und zeigen zudem, dass die Arbeitgebenden das Konfliktpotential bei «jung führt alt» leicht höher einschätzen als bei «alt führt jung». Rund 45% der Gruppe GM und 35% der Gruppe NGM sind der Meinung, dass die Aussage «das Konfliktpotential bei «jung führt alt» ist «hoch» teilweise zutreffend oder zutreffend ist. Das Konfliktpotenzial für «alt führt jung» schätzen jedoch ebenfalls 28%, bzw. 16% als «hoch» ein.

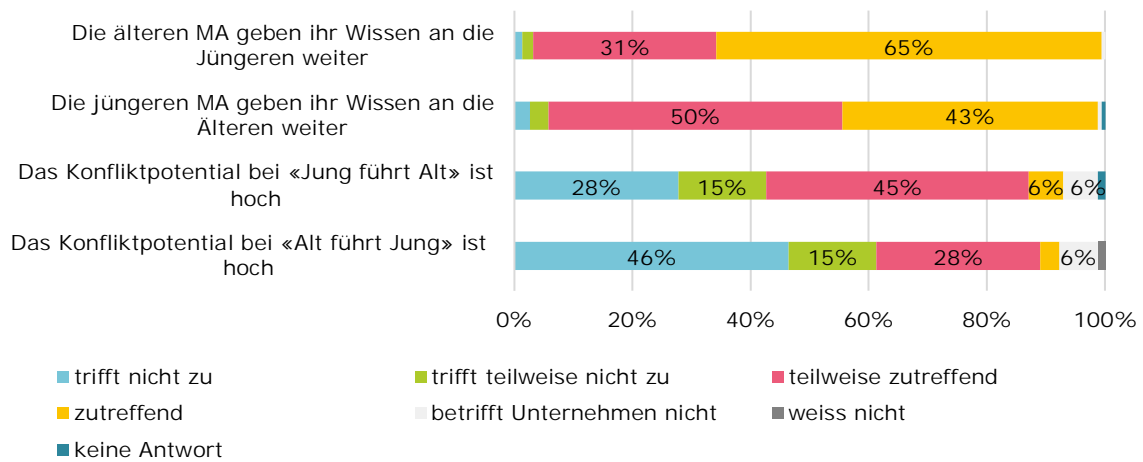


Abb. 4.8: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=155)

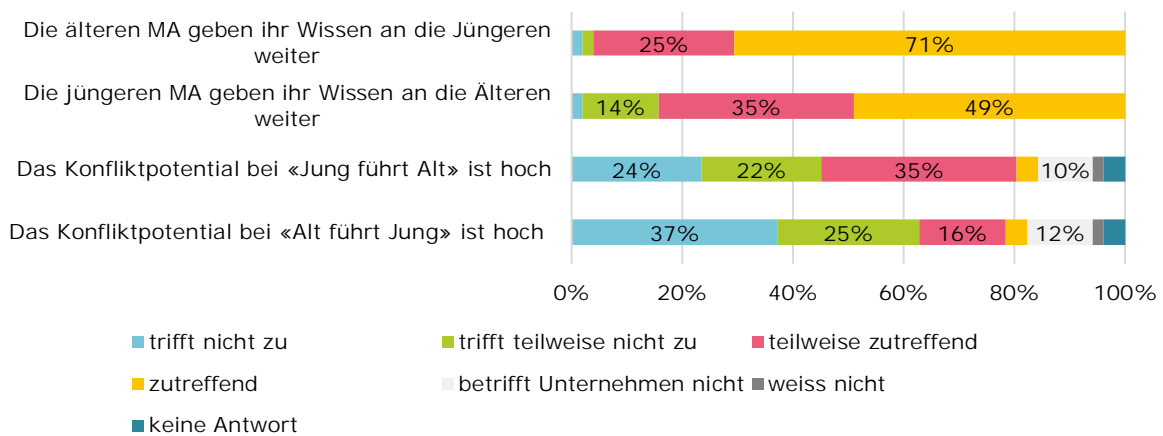


Abb. 4.9: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=51)

Die Abb. 4.10 und Abb. 4.11 zeigen, dass 35% der Gruppe GM und 27% der Gruppe NGM bewusst altersgemischte Teams zur Erhöhung des Wissenstranfers bildet. Für 22% der Unternehmen in der Gruppe GM und 35% der Gruppe NGM trifft es nicht oder teilweise nicht zu, dass sie bewusst solche Teams bilden.

Sicht Arbeitgebende in KMU

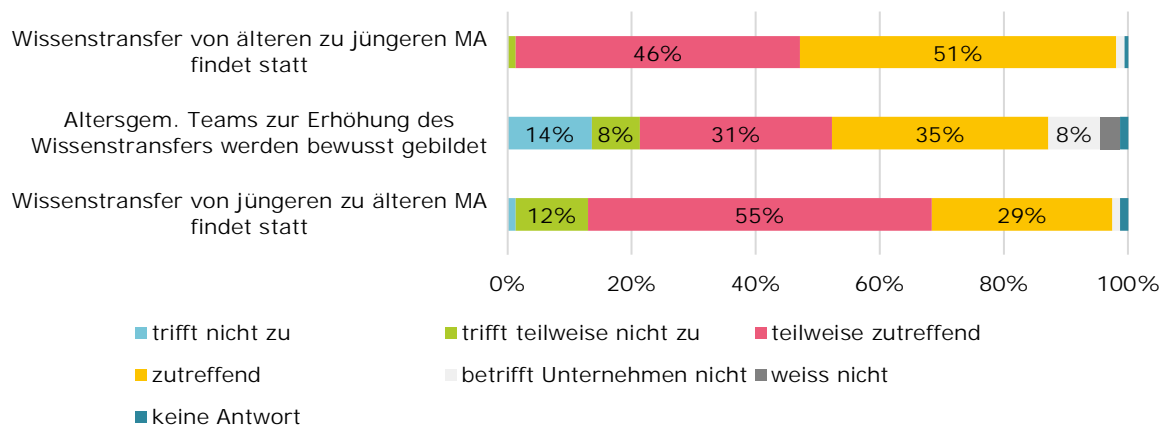


Abb. 4.10: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=155)

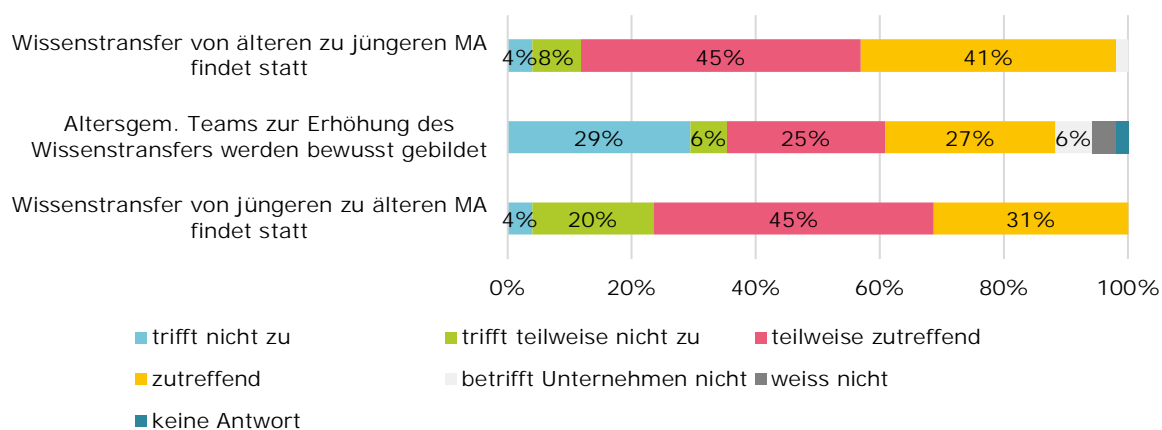


Abb. 4.11: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=51)

4.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Angebote zur Weiterbildung und Förderung ihrer Mitarbeitenden umsetzen. Die Abb. 4.12 und Abb. 4.13 zeigen, dass 81% der Gruppe GM und 75% der Gruppe NGM ihre Mitarbeitenden mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen und Angeboten unterstützen und fördern. Weitere 13%, bzw. 12%, beurteilen diese Aussage als zumindest teilweise zutreffend. Weniger als 12% unterstützen ihre Mitarbeitenden nicht in der Entwicklungs- und Weiterbildung. Im Vergleich zu Studie im Jahr 2019 zeigt sich, dass erstaunlicherweise kaum Fortschritte, aber zumindest auch keine Rückschritte in den Aspekten gemacht wurden. Lediglich die Unterstützung der Weiterbildungsmaßnahmen und die Vermeidung von Entlassungen ist in der NGM-Gruppe zutreffender als dies vor vier Jahren noch der Fall war.

Sicht Arbeitgebende in KMU

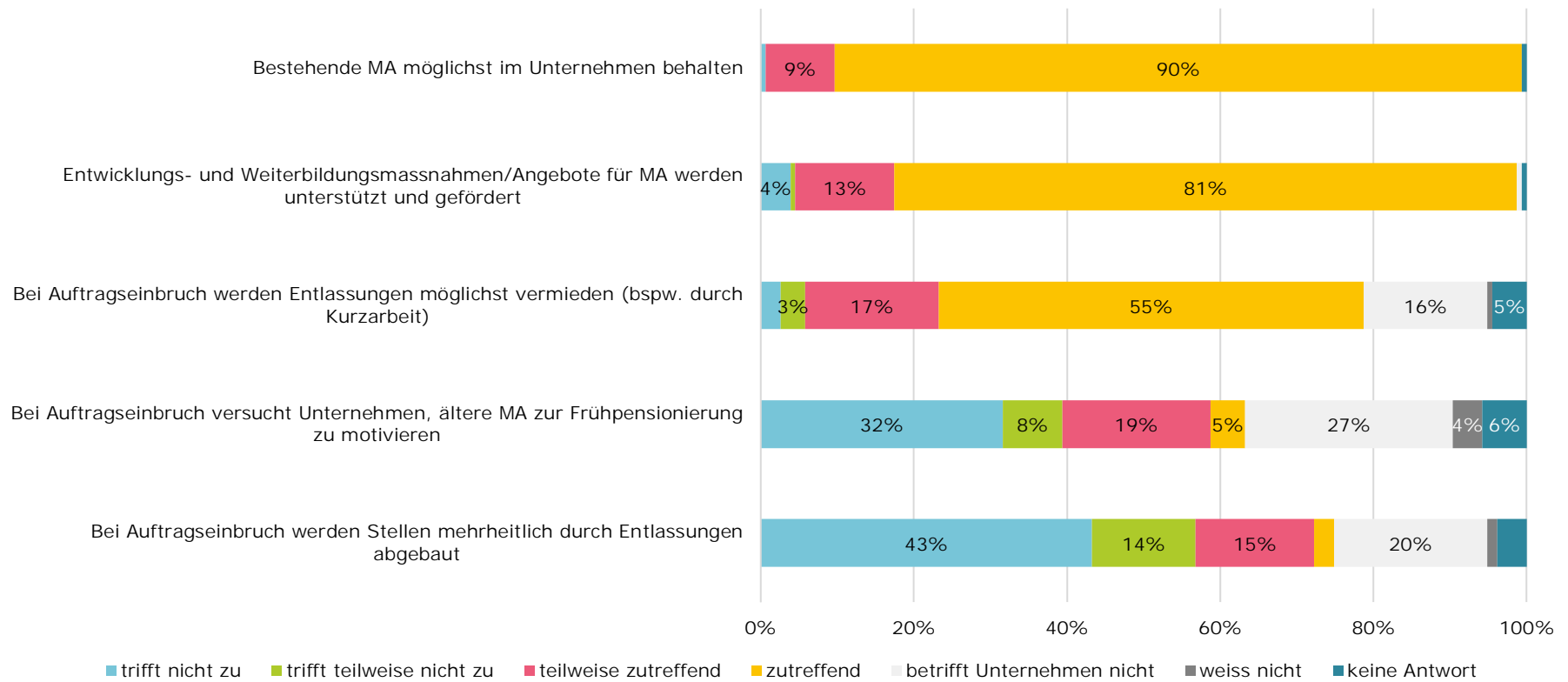


Abb. 4.12: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=155)

Sicht Arbeitgebende in KMU

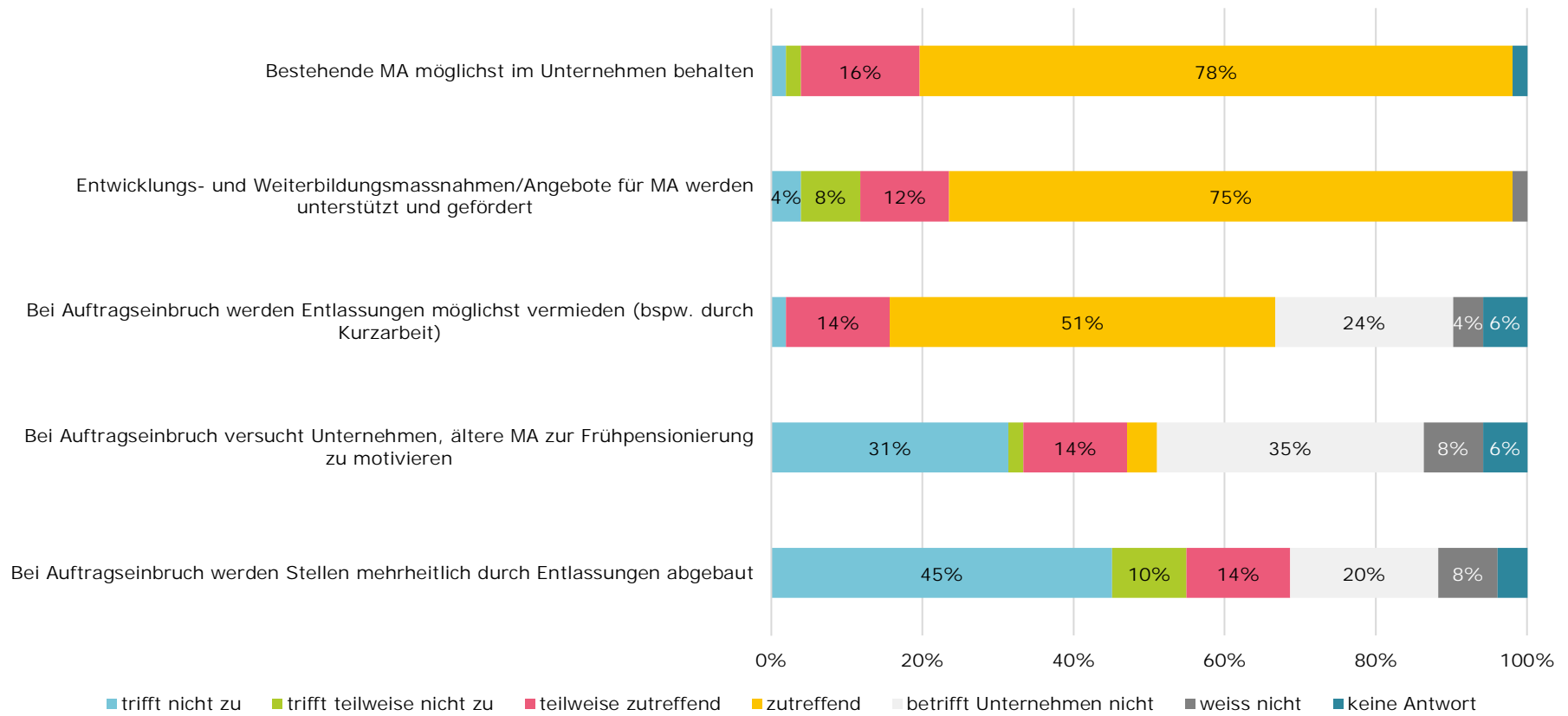


Abb. 4.13: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=51)

Sicht Arbeitgebende in KMU

4.5 Förderung älterer Mitarbeitender

Die Ergebnisse zeigen, dass 9% der Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgebende für ältere Mitarbeitende als sehr hoch einschätzen, während 50% sie als hoch einschätzen. Diese Werte sind jedoch kleiner, wenn es um ältere Mitarbeitende im Pensionierungsalter geht, mit 3% bzw. 27%. Die Unternehmen schätzen sich selbst als besonders attraktive Arbeitgebende für Lehrstellenangebote oder Praktika sowie für junge Ausbildungsabsolventen und -absolventinnen und Personen mit Familie ein (siehe Abb. 4.14). Am wenigsten attraktiv schätzen sie sich ein für Personen, die Freiwilligenarbeit leisten und Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Im Vergleich zu 2019 scheint vor allem die Selbsteinschätzung der Attraktivität für Personen mit Familie gestiegen zu sein.

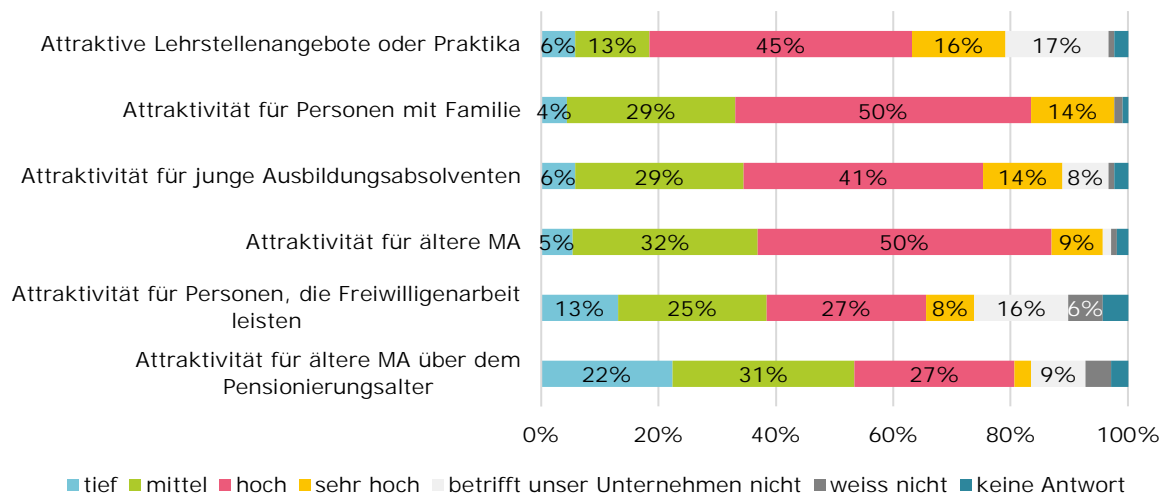


Abb. 4.14: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgebende ein? (n=206)

Interessanterweise gibt nur 33% der Gruppe GM und 24% der Gruppe NGM an, dass sie Strategien oder Massnahmen anwenden, um die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten. Zumindest geben weitere 39%, bzw. 25% der Arbeitgebenden an, diesbezüglich teilweise Strategien und Massnahmen anzuwenden (vgl. Abb. 4.6 und Abb. 4.7).

Die Umfrageresultate zeigen weiter, dass lediglich 12% der GM-Gruppe und 14% der Gruppe NGM bewusst ältere Personen einstellen. Für 25% und 37% beider Gruppen trifft das Argument nicht zu, dass sie bewusst ältere Personen einstellen. Bei der Neueinstellung von Personen mit gleicher Qualifikation, bevorzugen lediglich 29% der Unternehmen der Gruppe GM nicht und weitere 17% zumindest teilweise nicht die jüngeren Personen (vgl. Abb. 4.15 und Abb. 4.16).

Sicht Arbeitgebende in KMU

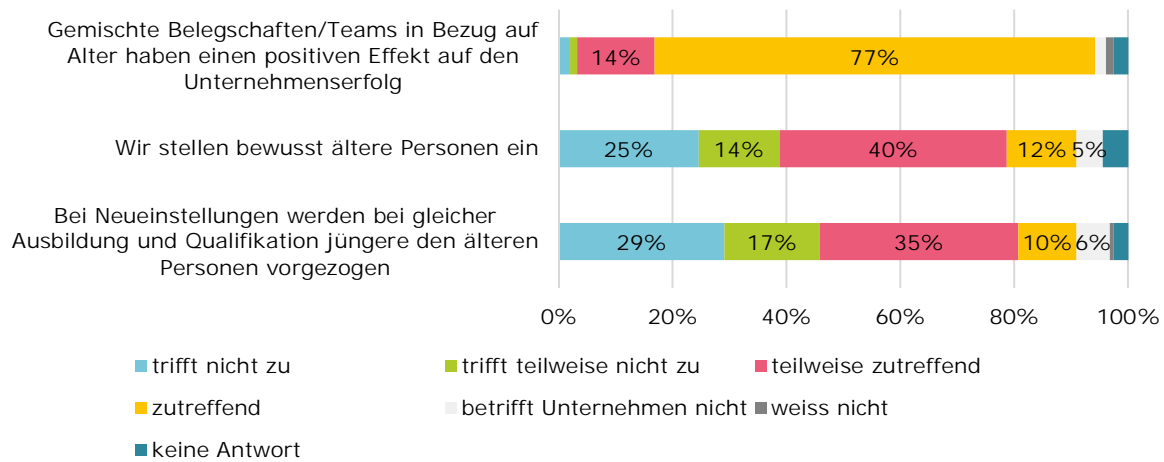


Abb. 4.15: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=155)

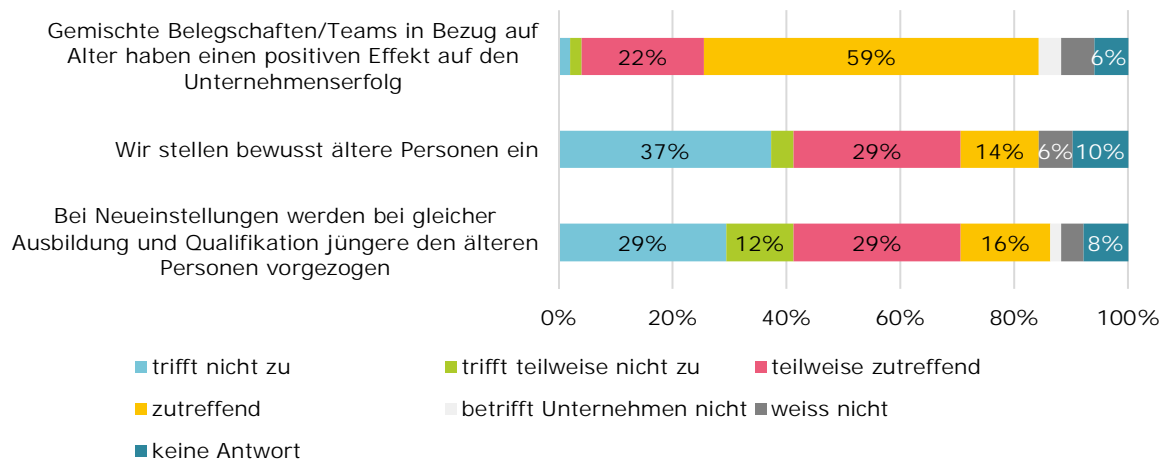


Abb. 4.16: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=51)

Weiter zeigen die Abb. 4.12 und Abb. 4.13 in Kapitel 4.4, dass bei Auftragseinbruch eine kleine Minderheit der Unternehmen versucht, die älteren Mitarbeitenden zur Frühpensionierung zu motivieren. Dieser Wert ist gegenüber der Studie 2019 gesunken. Am häufigsten geben Unternehmen an, durch andersartige Massnahmen, Entlassungen zu vermeiden. Am wenigsten geben Unternehmen an, bei Auftragseinbruch die Stellen durch Entlassungen abzubauen. Für 43% der befragten Firmen ist die Aussage zudem zutreffend, spezifische Teilzeitarbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende anzubieten, für weitere 26% ist diese Aussage teilweise zutreffend. In der NGM-Gruppe sind es 37%, respektive 29% (vgl. Abb. 4.17 und Abb. 4.18).

4.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit

Bezüglich Arbeitsmodellen ist es bei der GM-Gruppe für 31% zutreffend und für weitere 38% teilweise zutreffend, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten können. Für die NGM-Gruppe sind diese Anteile nur leicht geringer. Homeoffice ist bei 54% der GM Unternehmen und bei weiteren 23% teilweise möglich. Nur 11% der GM Unternehmen bietet Homeoffice nicht an. Jobsharing in Führungspositionen ist noch

Sicht Arbeitgebende in KMU

weniger verbreitet. Nur 15% der GM-Gruppe und 27% der NGM-Gruppe geben an, dass Jobsharing in Führungsfunktionen praktiziert wird (vgl. Abb. 4.17 und Abb. 4.18).

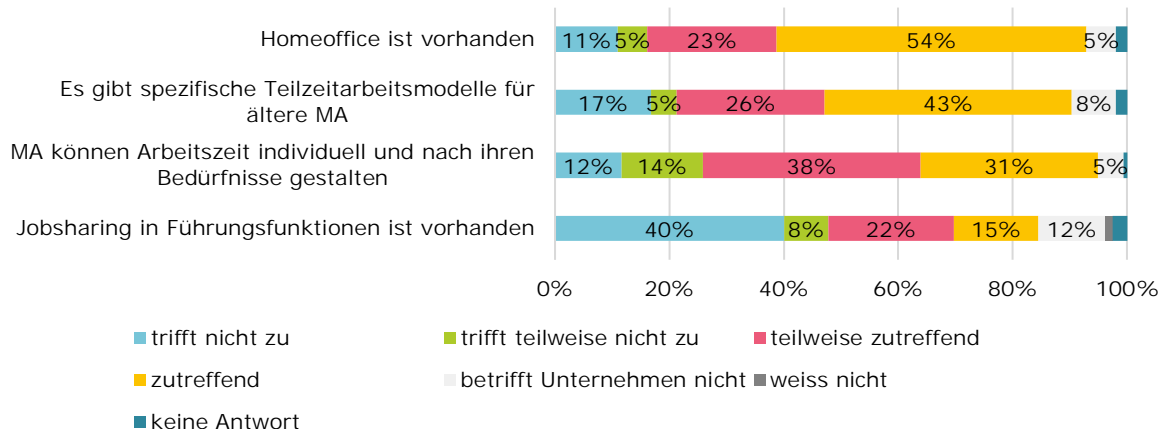


Abb. 4.17: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=155)

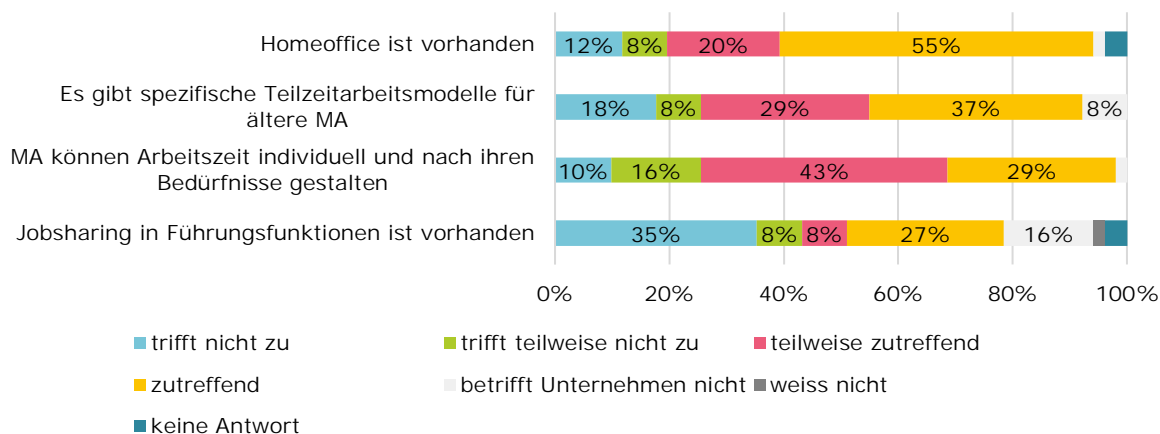


Abb. 4.18: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=51)

Die Abb. 4.19 offenbart interessante Informationen zu verschiedenen Aspekten der Unternehmenspraktiken. Ein bemerkenswerter Anteil von 64% der Unternehmen gibt an, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge anbieten. Dies deutet darauf hin, dass diese Unternehmen besonderen Wert auf die finanzielle Absicherung ihrer Mitarbeitenden im Alter legen. Darüber hinaus erachten 49% der Unternehmen ihr Vergütungssystem als übersichtlich und transparent. 41% der Unternehmen geben an, dass individuelle Leistung gemessen und honoriert wird.

Interessanterweise geben auch nur 46% der Unternehmen an, dass sie auf die familiäre Situation und die privaten Wünsche der Mitarbeitenden eingehen.

Sicht Arbeitgebende in KMU

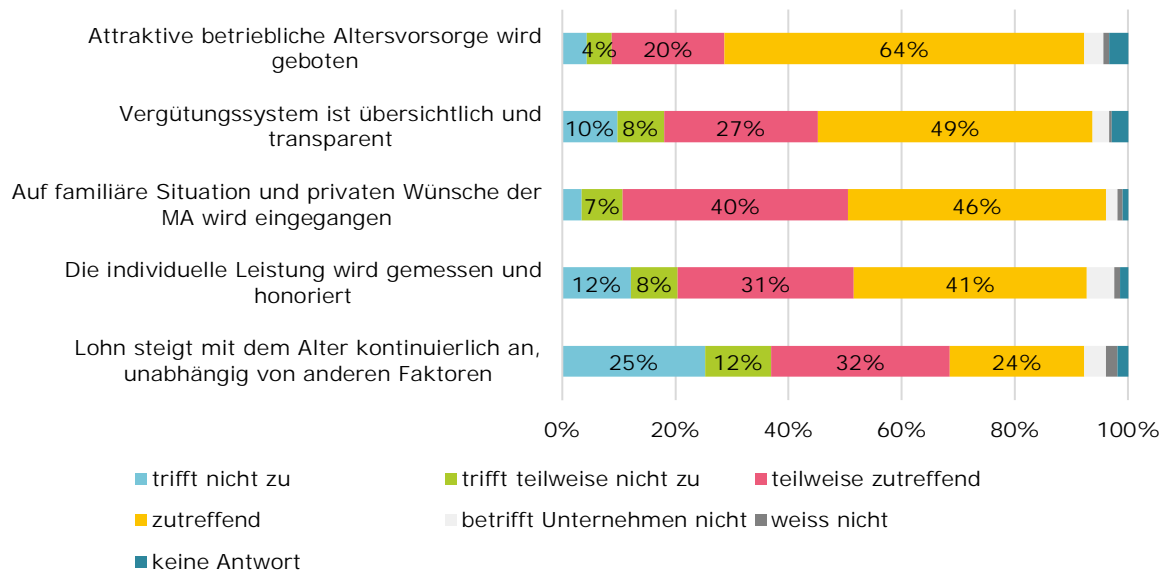


Abb. 4.19: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (n=206)

4.7 Assoziationen mit «Jung» und «Alt»

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Aspekte, die auch typische Vorurteile zu Generationen umfassen, eher mit «Jung» oder «Alt» assoziieren. Abb. 4.20 und Abb. 4.21 zeigen die Ergebnisse. Das Folgende lässt sich für beide Gruppen (GM und NGM) festhalten.

Eher mit «jüngeren» statt mit «älteren» assoziiert werden:

- Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien
- Hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem
- Rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden
- Überdurchschnittlich krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Jüngeren Mitarbeitenden kann man weniger zumuten
- Hoher Ideenreichtum

Eher mit «älteren» statt mit «jüngeren» assoziiert werden:

- Hohe Kosten für das Unternehmen
- Gut gepflegte Netzwerke
- Guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen
- Hohe soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen
- Hohes Engagement
- Hohe Leistungsbereitschaft
- Hohe Disziplin
- Ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen
- Hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen

Weiter interessant ist, dass die Arbeitgebenden das Konfliktpotential bei «jung führt alt» höher einschätzen als bei «alt führt jung». Rund 51% der Gruppe GM und 39% der Gruppe NGM sind der Ansicht, dass die Aussage «das Konfliktpotential bei jung führt alt ist hoch» teilweise zutreffend oder zutreffend ist. Bei «alt führt jung» sind dies nur 31%, respektive ebenso 20%. Tendenziell scheint das Konfliktpotential in beide Führungsrichtungen gegenüber der Studie 2019 leicht gestiegen zu sein.

Sicht Arbeitgebende in KMU

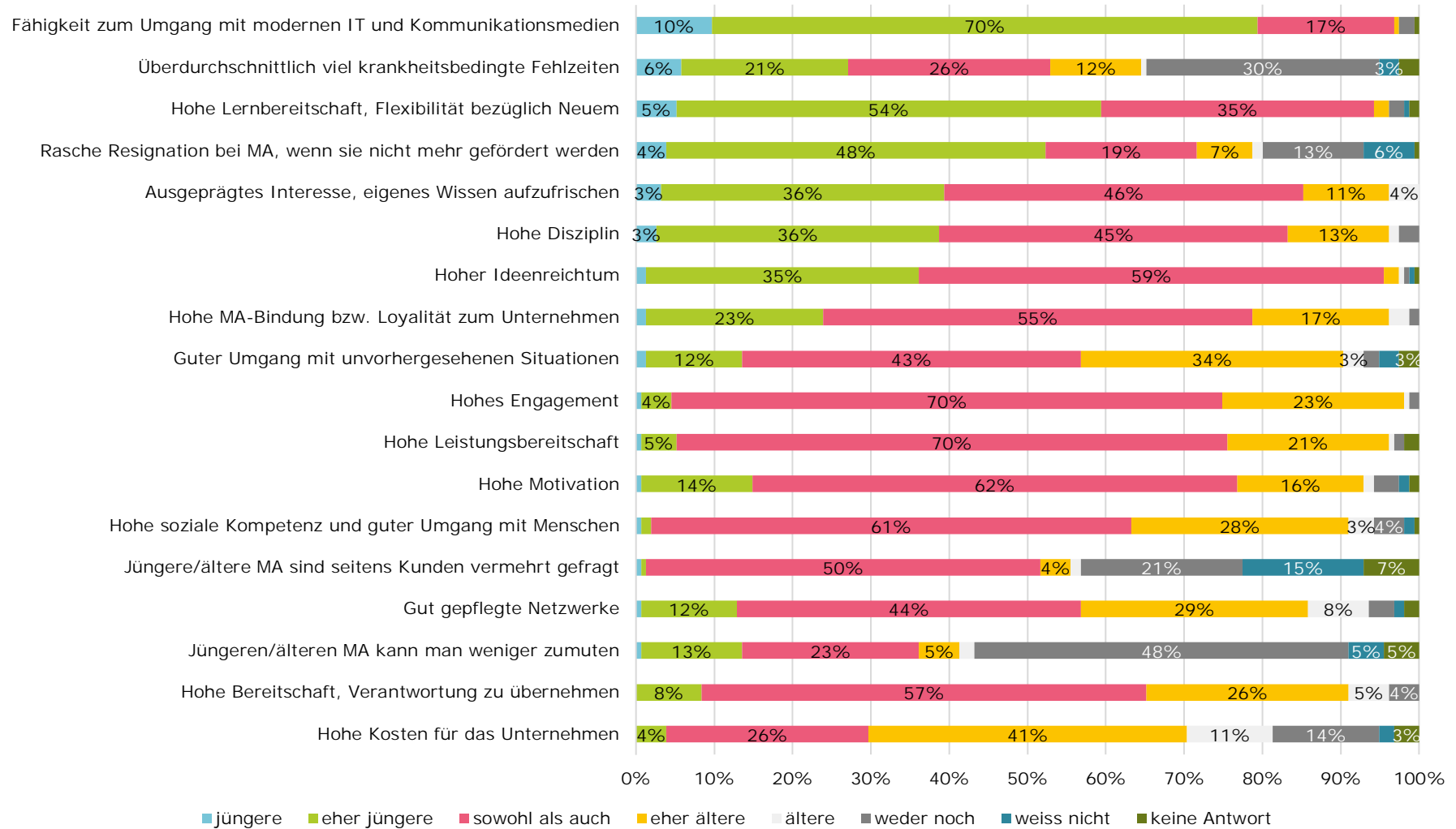


Abb. 4.20: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (GM, n=155)

Sicht Arbeitgebende in KMU

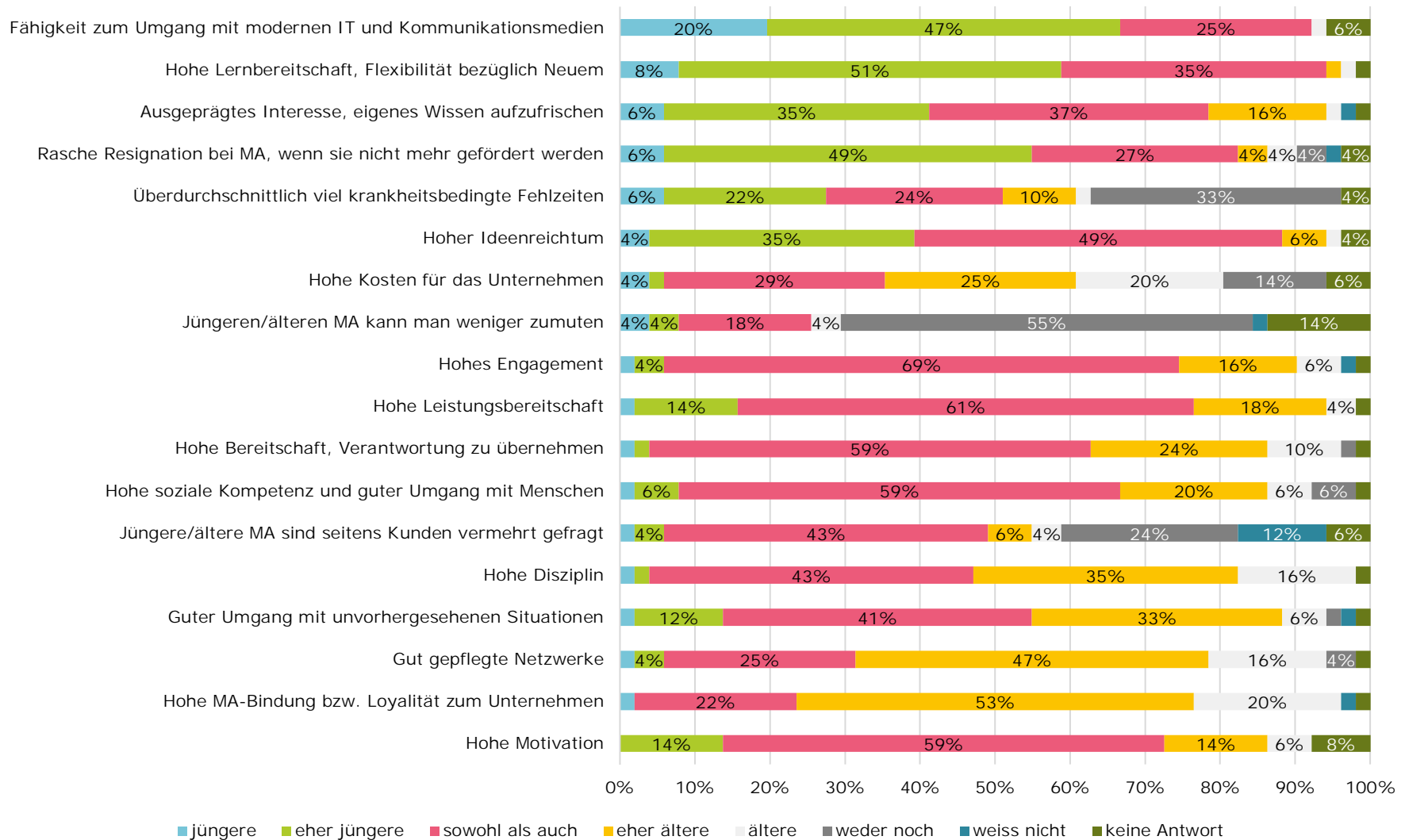


Abb. 4.21: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (NGM, n=51)

4.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung

Abb. 4.22 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten im Bereich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung. Das Bestehen einer Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten schätzen die Befragten mit 81% grösstenteils als zutreffend ein. Auch das Anbieten modern ausgestatteter Arbeitsplätze und -mittel scheint mehrheitlich zutreffend zu sein (für 70% trifft dies zu, für nur gerade 1% trifft dies nicht zu). Bemerkenswert ist, dass nur knapp mehr als die Hälfte (52%) der KMU, die Aussage «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung wird geachtet» als zutreffend erachten. Diese Aussage trifft für 6% teilweise nicht oder generell nicht zu. Am wenigsten häufig bieten die Befragten Angebote speziell für ältere Mitarbeitende für den Erhalt der Gesundheit an.

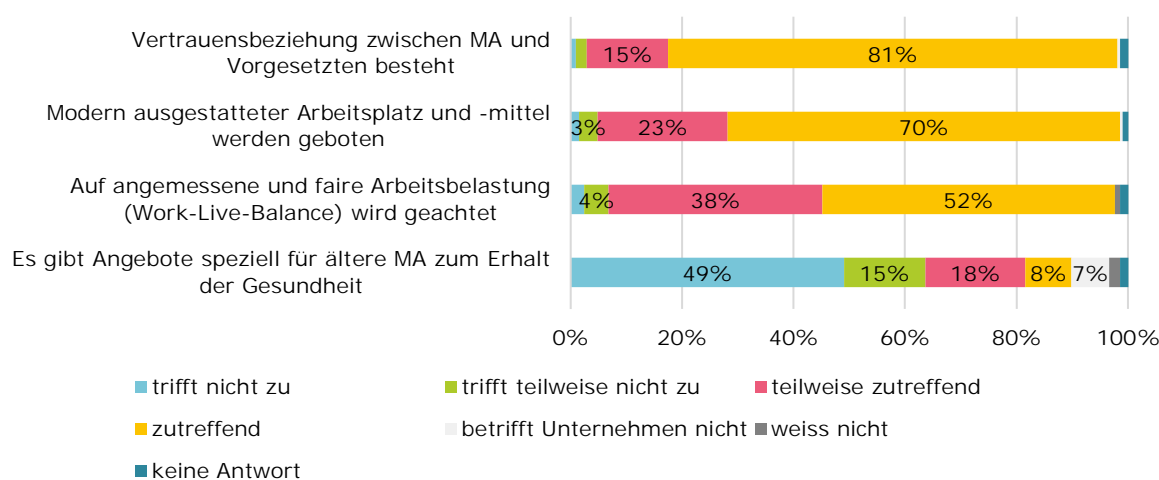


Abb. 4.22: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (n=206)

4.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter

52% jener Unternehmen, die angeben vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, beschäftigen Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. 45% beschäftigen keine Pensionierten und alle weiteren wissen es nicht oder geben keine Antwort auf diese Frage.

Auch von jenen KMU, die angeben, nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, sagen 44%, dass sie ältere Personen über das Pensionierungsalter hinaus beschäftigen. 53% beschäftigen keine Personen über dem Pensionierungsalter. Die restlichen 3% können oder wollen die Frage nicht beantworten. Interessant ist, dass die überwiegende Mehrheit (73%) der Firmen, welche noch keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, sich dies dennoch vorstellen können. 14% können es sich nicht vorstellen und weitere 12% wissen es nicht. Der Rest der Befragten wollte auf die Frage nicht antworten.

Abb. 4.23 zeigt die Hauptmotive, weshalb KMU ältere Personen weiterbeschäftigen möchten. Das Hauptmotiv ist mit Abstand klar jenes der Beibehaltung von Know-how im Unternehmen (91%), gefolgt von der Tatsache, dass es schwierig ist, die Stelle neu zu besetzen (77%) und dass es kostengünstiger ist, als eine neue Person einzuarbeiten (14%).

Sicht Arbeitgebende in KMU

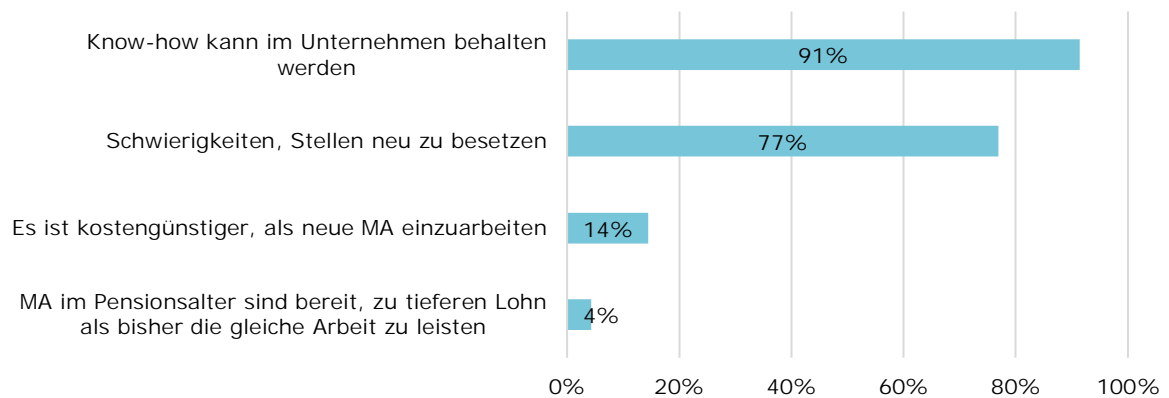


Abb. 4.23: Was sind die Hauptmotive? (n=69)

Für jene Unternehmen, die keine älteren Personen einstellen möchten, sind die Hauptgründe, dass die älteren Personen nicht ausreichend flexibel sind (50%) und nicht mehr auf dem neuesten Wissensstand sind (25%), zu teuer sind (25%) und zu konservativ sind (25%). Die Motivation älterer Mitarbeitenden ist für kein Unternehmen ein Einstellungshindernis.

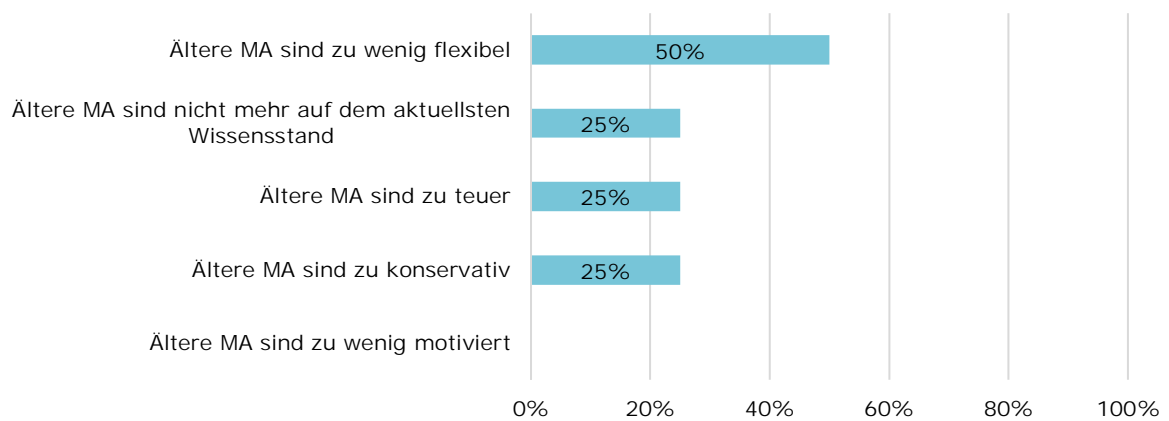


Abb. 4.24: Was sind die Hauptgründe, dass Sie keine Personen über dem Pensionierungsalter einstellen? (n=8)

Abb. 4.25 zeigt, was die Firmen ihren älteren Mitarbeitenden bieten (würden), damit diese über das Pensionierungsalter arbeiten. Am häufigsten würde den älteren Mitarbeitenden Teilzeitarbeit (81%) geboten, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (80%) und Arbeit auf Abruf (57%).

Sicht Arbeitgebende in KMU

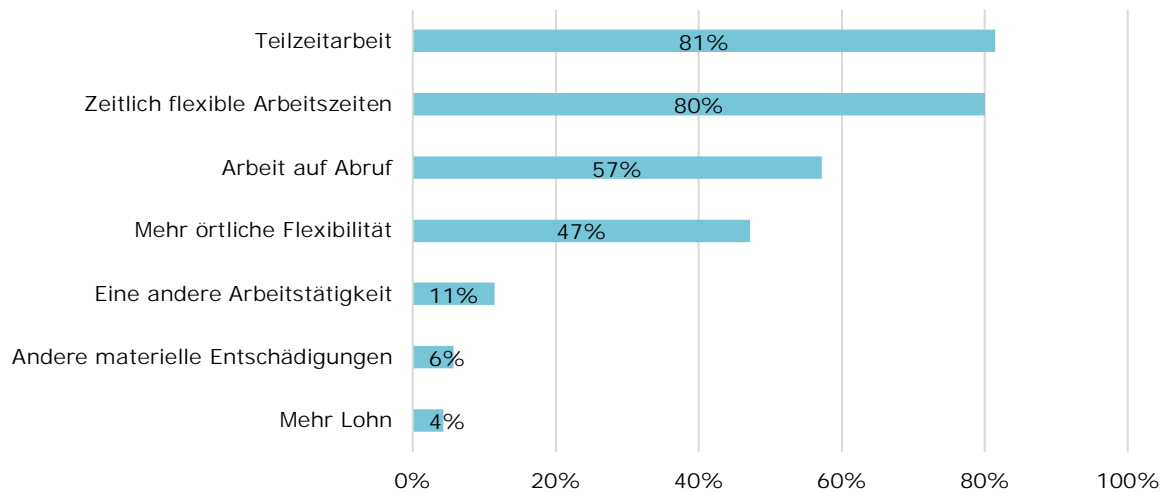


Abb. 4.25: Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden könnten? (n=70)

Abb. 4.26 zeigt von jenen Unternehmen, welche keine älteren Personen beschäftigen wollen, die Verteilung der Antworten, auf die Frage «Was müsste sich seitens der Mitarbeitenden ändern, damit Ihr Unternehmen Personen älter als das Pensionierungsalter weiterbeschäftigen würde?».

Am häufigsten stimmen die Befragten dem Argument zu, dass die Mitarbeitenden bereit sein müssten, auf Abruf einsetzbar zu sein (zutreffend für 31%). Am wenigsten gefordert wird dagegen, dass ältere Mitarbeitende zu einem tieferen Lohn arbeiten müssten oder auf anderen Positionen eingesetzt werden müssten (zutreffend für 8%).

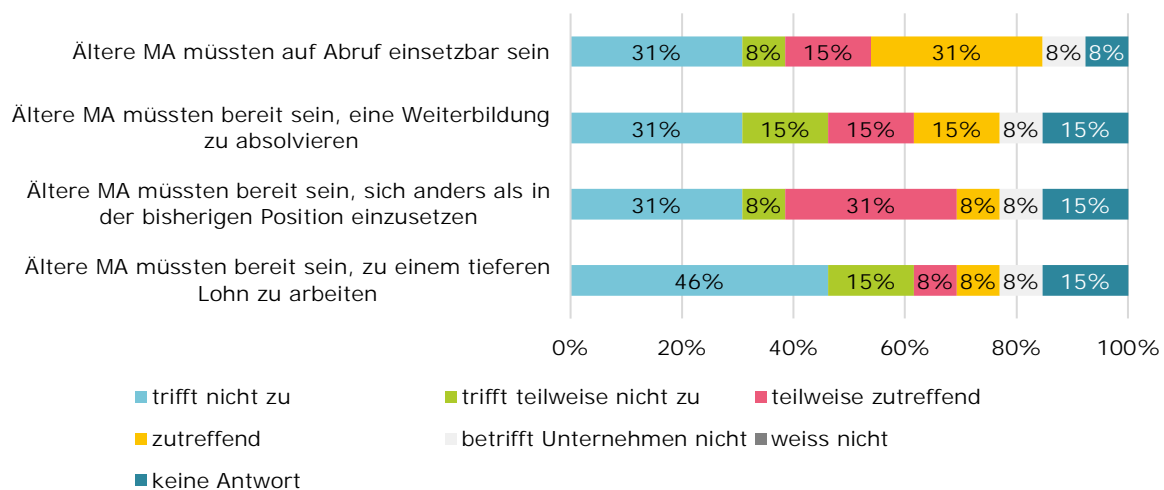


Abb. 4.26: Was müsste sich seitens der Mitarbeitenden ändern, damit Ihr Unternehmen Personen älter als das Pensionierungsalter weiterbeschäftigen würde? (n=13)

4.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Bedeutung und Umsetzung von Generationenmanagement

Rund 70% der teilnehmenden Unternehmen an der Umfrage fühlen sich vom Fachkräftemangel betroffen und 75% betrachten das Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig. Die Unternehmen erkennen den Hauptnutzen des Generationenmanagements darin, den Verlust von Wissen durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden zu vermeiden.

Assoziationen mit jüngeren/älteren Arbeitnehmenden

In Bezug auf die typischen Eigenschaften, die Arbeitgebende eher «jüngeren» und «älteren» Personen zuschreiben, bestätigen sich zahlreiche gängige Vorurteile. Die folgenden Aspekte werden von Arbeitgebenden hauptsächlich mit «jünger» assoziiert: Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT- und Kommunikationsmedien, hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem, rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden, überdurchschnittlich krankheitsbedingte Fehlzeiten, jüngeren Mitarbeitenden kann man weniger zumuten. Vor allem mit «älteren» werden assoziiert: Hohe Kosten für das Unternehmen, gut gepflegte Netzwerke, guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen, hohe soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen, hohes Engagement, hohe Leistungsbereitschaft, hohe Disziplin, ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen, hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen.

Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Ansicht, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens haben. Die Mehrheit ist auch der Meinung, dass dieser Wissenstransfer zumindest teilweise im Unternehmen stattfindet. Angesichts des Fachkräftemangels wäre es wünschenswert, dass ein erfolgreicher Wissenstransfer in beide Richtungen stattfindet. Im Vergleich zu den Ergebnissen des Barometers von 2019 scheint sich diese Situation leicht verbessert zu haben. Die Studie identifiziert verschiedene Massnahmen, die in der Praxis verstärkt umgesetzt werden könnten. So wird die bewusste Bildung von altersgemischten Teams erst von 35% der KMUs umgesetzt, die Generationenmanagement als wichtig erachten. Weiter interessant ist, dass die Arbeitgebenden das Konfliktpotential bei «jung führt alt» höher einschätzen als bei «alt führt jung».

Ausgewählte Themen zu Wünschen der Arbeitnehmenden

Nur knapp mehr als die Hälfte der KMU erachten die Aussage «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung wird geachtet» als zutreffend. Auch etwas weniger als die Hälfte geben an, dass sie auf die familiäre Situation und die privaten Wünsche der Mitarbeitenden eingehen. Ein bemerkenswerter Anteil von 64% der Unternehmen gibt an, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge anbieten. Darüber hinaus erachten 49% der Unternehmen ihr Vergütungssystem als übersichtlich und transparent. 41% der Unternehmen geben an, dass individuelle Leistung gemessen und honoriert wird.

Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden

Eine grosse Mehrheit der analysierten Unternehmen in der Stichprobe erachtet es als wichtig, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu behalten. Dazu unterstützt eine überwiegende Mehrheit der Arbeitgebenden ihre Mitarbeitende mittels verschiedener Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen und investiert dadurch in deren Arbeitsmarktfähigkeit. Spezielle Strategien oder Massnahmen für die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Mitarbeitenden setzt nur rund ein Drittel der KMU um.

Attraktivität von Arbeitgebenden für ältere Personen

Generell betrachten sich die befragten Unternehmen wenig attraktiv für ältere Arbeitnehmende über dem Pensionierungsalter. Am attraktivsten schätzen sie sich als Arbeitgebende für junge Schulabgänger/innen (Lehrstellenangebote) oder Gymnasiast/innen (Praktika) sowie für junge

Sicht Arbeitgebende in KMU

Ausbildungsabsolvent/innen ein. Für ältere Personen schätzen die KMU ihre Attraktivität im Mittelfeld ein: rund 9% schätzen diese als sehr hoch ein und weitere 50% als hoch. Jedoch stellt nur eine kleine Minderheit der Arbeitgebenden bewusst ältere Personen ein. Die Resultate zeigen zudem eine weitere Herausforderung für ältere Personen: 45% der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten und ebenso 45% der Unternehmen, die Generationenmanagement als nicht wichtig erachten, geben an, dass es mindestens teilweise zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation. Im Vergleich zu 2019 versuchen aber deutlich weniger Unternehmen die älteren Mitarbeitenden zur Frühpensionierung zu motivieren.

Berufstätigkeit während dem Rentenalter

Die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden über das Rentenalter hinaus stellt eine Lösung zur Bewältigung des Fachkräftemangels und demographischen Wandels dar. Gut die Hälfte der befragten KMUs beschäftigt bereits Personen, die älter als das reguläre Rentenalter sind. Dies geschieht fast unabhängig davon, ob die Unternehmen den Fachkräftemangel als Problem empfinden oder nicht. Von letzteren geben rund 44% an, Mitarbeitende im Pensionierungsalter zu beschäftigen. Besonders bemerkenswert ist, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die noch keine Mitarbeitenden über dem Rentenalter beschäftigen, sich vorstellen kann, dies in Zukunft zu tun. Hauptmotive hierzu sind der Erhalt des Know-hows im Unternehmen und die Schwierigkeit, die Stellen zu besetzen. Die teilnehmenden KMUs würden hierzu den älteren Mitarbeitenden am häufigsten Teilzeit und flexible Arbeitszeiten anbieten, gefolgt von Arbeit auf Abruf.

Jene KMUs, die keine Personen im Pensionierungsalter einstellen möchten, nennen als Hauptgrund mangelnde Flexibilität dieser Personen. Weitere Gründe, die sie angeben sind: nicht mehr auf dem neusten Wissenstand, zu teuer und zu konservativ. Auf die Frage, was sich seitens von Mitarbeitenden im Pensionierungsalter ändern müsste, damit sie diese einstellen, wird am häufigsten der Wunsch angegeben, dass diese auf Abruf einsetzbar sein sollten, gefolgt von der Bereitschaft eine Weiterbildung zu absolvieren und sich anders als in der bisherigen Position einzusetzen.

5 Schlussfolgerungen

Wie die vorliegende Studie aufzeigt, gewinnt ein professionell umgesetztes Generationenmanagement im Hinblick auf die demographischen Entwicklungen und insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, der sich je länger je mehr zu einem Arbeitskräftemangel entwickelt, immer mehr an Bedeutung. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen kann sehr fruchtbar sein, jedoch sind damit auch Herausforderungen verbunden, die mit entsprechenden Massnahmen begleitet werden müssen.

Obwohl in Schweizer Grossunternehmen und vermehrt auch in KMU mehrere Massnahmen im Bereich Generationenmanagement bereits umgesetzt werden, fehlt öfters noch ein integrales Verständnis davon. Die Einsicht, dass Generationenmanagement ein strategisches Führungsinstrument darstellt, ist entsprechend noch keine allgemein verbreitete Einsicht. Bei den umgesetzten Massnahmen fällt insgesamt auf, dass diese öfters zu wenig auf die verschiedenen Altersgruppen abgestimmt sind, was je nach Thematik sinnvoll und notwendig wäre. Denn die verschiedenen Altersgruppen unterscheiden sich zumindest teilweise nicht nur bei der Priorisierung gewisser Grundwerte, sondern auch bezüglich ihrer Arbeitspräferenzen und der Wichtigkeit der Arbeit insgesamt. Dies spiegelt sich auch in der Arbeitszufriedenheit nieder. Der Flexibilität der Arbeit, insbesondere in Bezug auf Zeit und Ort, einer guten Work-Life-Balance und insbesondere einer angemessenen Arbeitsbelastung wird insgesamt viel Bedeutung beigemessen, jedoch noch stärker von den jüngeren Generationen. Nicht immer erreichbar sein zu müssen und genügend Zeit für Freizeit, aber allenfalls auch für das Pflegen von Familienangehörigen zu haben, hat eine zunehmende Wichtigkeit, worauf die Arbeitgebenden mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen vermehrt Acht legen müssen. Aus den Gap-Analysen kam die vorhandene Unzufriedenheit im Zusammenhang mit Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung, Karriere, mit Weiterbildungsmöglichkeiten als auch dem Ansehen und der Anerkennung der Arbeit in KMU heraus. Im Gegensatz zu Grossunternehmen, bei denen in der Regel rein schon aufgrund der Grösse und der vorhandenen Ressourcen mehr Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, konnte dies in einem geringeren Ausmass beobachtet werden.

Die Nachhaltigkeit insgesamt hat an Bedeutung gewonnen und stellt für die Unternehmen ein weiteres wichtiges Handlungsfeld dar und zwar über alle Generationen hinweg. Für die Unternehmen besteht entsprechend Potenzial, neben den wichtigen ökologischen Aspekten, welche für die Arbeitnehmenden in KMU besonders wichtig sind, auch ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und sich damit unter anderem als attraktive Arbeitgebende zu positionieren. Auch wenn die sozialen Aspekte von den Beschäftigten in KMU im Vergleich zu den Angestellten in Grossunternehmen als weniger eingeschätzt werden, besteht auch hier für die KMU viel Potenzial als auch viel künftige Arbeit. Denn auch für KMU wird wohl unter anderem als Folge der künftigen Übernahme von europäischem Recht in diesem Gebiet die Erfüllung der ESG-Kriterien zur Pflicht. ESG oder auch «Environmental, Social & Corporate Governance» wird jedoch je länger je mehr auch zum Erfolgsfaktor von Unternehmen und dies gilt auch für KMU. Gerade auch mit einem verantwortungsvollen Generationenmanagement können sich Organisationen von ihren Mitkonkurrenten differenzieren und auf dem Arbeitsmarkt, aber auch auf der Absatzseite Wettbewerbsvorteile erzielen.

Die Umfrageergebnisse als auch die Realität zeigen auf, dass ältere Personen auf dem Arbeitsmarkt schlechtere Chancen haben als jüngere. Die älteren Mitarbeitenden selbst schätzen ihre Chancen auf einen neuen Job als geringer ein als jüngere, obwohl die Älteren gemäss ihrer eigenen Einschätzung über mehr Fachkompetenz verfügen. Auch auf Arbeitgebendenseite herrscht die Einsicht, dass ältere Mitarbeitende weniger Jobchancen haben, was mit verschiedenen Faktoren zusammenhängt. Weil aufgrund der demographischen Entwicklungen

Schlussfolgerungen

zumindest in den nächsten Jahrzehnten im Vergleich zu den Pensionierungen zu wenig junge Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt eintreten, muss alles daran gesetzt werden, die älteren Mitarbeitenden länger auf dem Arbeitsmarkt zu behalten. In diesem Zusammenhang ist einerseits der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden zentral, damit sie den beruflichen Anforderungen weiterhin genügen. Andererseits müssen die Arbeitsbedingungen noch vermehrt gemäss den Bedürfnissen der älteren Generationen angepasst und insgesamt attraktiv gestaltet werden. In diesem Zusammenhang relevant ist der Umstand, dass nur knapp die Hälfte der befragten KMU auf eine angemessene und faire Arbeitsbelastung achten. Nicht für ältere Mitarbeitende, sondern auch für die jüngere Generation kann dies einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Zu einem attraktiven Job gehören unter anderem auch eine erhöhte zeitliche und örtliche Flexibilität bei den Arbeitsbedingungen, aber auch generationenspezifische Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Weiter ist eine gute Altersvorsorge wichtig. Dazu ist erwähnenswert, dass Mehrheit von 64% der befragten KMU angeben, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge anbieten. Auch bei den Entlohnungssystemen besteht Optimierungspotenzial. So ist z.B. ein nicht vernachlässigbarer Anteil der älteren Befragten der Meinung, dass der Lohn mit zunehmendem Alter nicht unbedingt ansteigen muss. Mit innovativen Lösungen lässt sich allenfalls auch das Problem der durch die Sozialversicherungen verursachten höheren Kosten älterer Arbeitnehmenden lindern. Insgesamt braucht es eine grössere Offenheit seitens der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden, über das Pensionierungsalter berufstätig zu sein, aber dazu müssen eben auch die Arbeitsbedingungen passen.

Die Beiträge aus der Praxis zeigen auf eindrückliche und illustrative Weise auf, wie Generationenmanagement in Unternehmen sehr gut funktionieren kann und welcher Nutzen daraus für alle Beteiligten besteht. Gleichzeitig kommt auch zum Ausdruck, dass ein gut funktionierendes Generationenmanagement extrem vielschichtig und komplex ist und eine Ansiedelung auf höchster Führungsstufe sinnvoll ist.

6 Beiträge aus der Praxis

Generationenmanagement, ein zentrales Konzept im modernen Arbeitsumfeld, gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen bestrebt sind, die vielfältigen Fähigkeiten und Perspektiven verschiedener Altersgruppen zu nutzen. In einer Zeit, in der Generationenunterschiede in Bezug auf Arbeitsweisen, Werte und Kommunikationsstile deutlicher denn je hervortreten, wird die effektive Integration dieser Vielfalt zu einer Herausforderung und einer Chance gleichermaßen. Um die besten Praktiken und Strategien in diesem Bereich zu identifizieren, haben die Sponsoren dieser Studie eine Sammlung von Beiträgen verfasst, die auf fundierten Umsetzungsbeispielen aus der Praxis und Interviews basieren.

Durch eine breite Palette von Fallbeispielen aus verschiedenen Branchen und Unternehmen veranschaulichen die Beiträge, wie Unternehmen Generationenmanagement in die Praxis umsetzen. Von der Förderung des Wissensaustauschs zwischen erfahrenen Mitarbeitenden und jungen Talenten bis hin zur Schaffung flexibler Arbeitsmodelle, die den Bedürfnissen unterschiedlicher Lebensphasen gerecht werden, bieten diese Beiträge einen Einblick in vielfältige Ansätze, die erfolgreich eingesetzt wurden.



6.1 ABB - Seminar « 57plus »

Steht die Pensionierung in einigen Jahren an? Früher oft als «Ruhestand» bezeichnet, ist sie heute Übergang zu einem neuen, aktiv gestalteten Lebensabschnitt. Mitarbeitende von ABB Schweiz ab dem 57. Lebensjahr können sich in einem dreitägigen Seminar unterstützen lassen, sich persönlich wie auch beruflich darauf vorzubereiten.





Wenn die Pensionierung in weniger als zehn Jahren auf der Agenda steht, wird es Zeit, sich mit dieser – erfreulichen – Herausforderung zu befassen, die ganz neue Freiheitsgrade bringt. Für viele bedeutet sie Neuorientierung und Neugestaltung der Identität und des Alltagslebens.

Was will ich bis dahin beruflich noch erreichen? Wie mein Zeitbudget danach gestalten? Und wie steht es um die Finanzplanung für den dritten Lebensabschnitt?

Zur Erörterung von Fragen wie diesen bietet ABB Schweiz seit bald 20 Jahren das beliebte Seminar «57plus» an mehreren Daten jährlich an. Eingeladen sind Mitarbeitende, deren 57. Lebensjahr im Kalenderjahr beginnt. Auch deren Lebenspartner:in kann daran teilnehmen – kostenlos. Das Seminar gilt für die Mitarbeitenden zudem als Arbeitszeit und ist für sie ebenfalls kostenfrei, inklusive Übernachtung.

Das Einführungsseminar dauert zwei Tage. Es wird in einem Seminarhotel an einem See im Schweizer Mittelland abgehalten. Eine externe Fachperson für berufliche Veränderungsprozesse leitet das Seminar, gemeinsam mit einer langjährigen Expertin der ABB Sozialberatung – einer Institution, die allen aktiven und ehemaligen Mitarbeitenden von ABB Schweiz sowie deren Angehörigen bei der Bewältigung von Herausforderungen in allen Lebenslagen zur Verfügung steht.

In diesem zweitägigen Seminar werden die folgenden Themen mit Impulsreferaten und in Gruppenarbeiten eingehend behandelt:

- Die verbleibenden Jahre im Beruf – welche Ziele will ich noch erreichen?
- Pensionierungsvarianten – macht ein Rückzug in Etappen für mich Sinn und ist er möglich? Ein Weiterarbeiten über das Erreichen des AHV-Alters hinaus?
- Veränderungen durch die Pensionierung – wie gehe ich mit der freien Zeit und der Statusänderung um?
- Auswirkungen der Pensionierung auf das Beziehungsnetz – wie vermeide ich Vereinsamung?
- Älterwerden in Beruf, privat und in der Gesellschaft – wie kann ich entspannt damit umgehen?
- Visionen und Aktivitäten für die nachberufliche Zukunft – was setze ich mir auf die Agenda?
- Wohnformen im Alter – Zeit für eine Veränderung der Wohnsituation?
- Wie Pensionierung gemeinsam gestalten – in einer Partnerschaft die neue Normalität arrangieren

Erfahrungsgemäss hatten nicht wenige Mitarbeitende frühere Seminarien als Anstoss genutzt, um gleich strukturiert die Frage anzugehen, wie die Pensionierungszeit erfolgreich gestaltet werden soll – und dazu die Expertise von Fachpersonen sowie die Ideen der weiteren Teilnehmenden abgeholt.

Das Seminar «57plus» wird zeitlich getrennt, an einem dritten Tag fortgeführt und abgeschlossen. Dazu werden die Teilnehmenden in die Villa Boveri in Baden eingeladen – das ehemalige Wohnhaus eines der Gründerväter des ABB-Vorgängerunternehmens BBC und heute eine beliebte Seminar- und Event-Stätte.

Hier erörtern Fachleute der ABB Pensionskasse die folgenden Themen:

- Allgemeine finanzielle Aspekte der Pensionierung
- Pensionskasse: Kapital auszahlen lassen oder Rente beziehen?
- Vermögensbildung und Steuertipps
- AHV und Ergänzungsleistungen

Im zweiten Teil dieses Seminartages referieren Expertinnen und Experten für Gesundheit zu Themen wie

- Gesund bleiben am Arbeitsplatz
- Ernährung
- Bewegung
- Vorsorgeuntersuchungen



Das Seminar «57plus» zählt zu den beliebtesten Weiterbildungsangeboten von ABB Schweiz, die Nachfrage ist jeweils gross. Mit sechs oder mehr Seminardaten pro Jahr stehen aber meist genügend freie Plätze dafür zur Verfügung. Die Inhalte werden stetig weiterentwickelt und an neue Rahmenbedingungen adaptiert. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden sind wichtige Anhaltspunkte dafür. Wobei sie oft den Anstoss zur Selbstreflexion abbilden. Ein Zitat eines Teilnehmers: «Das Seminar hat mich inspiriert, an Themen zu arbeiten, die mir bis jetzt zeitlich noch weit entfernt schienen.» Oder wie es ein weiterer Teilnehmer mit einem Zwinkern bemerkt hat: «Wenn das Altwerden so ist ... hat es mit diesem Seminar perfekt angefangen.»

6.2 Die Stärkung der Personalentwicklung durch Skill-Gap-Analysen

Eine Skill-Gap-Analyse ist ein entscheidendes Instrument, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über die richtigen Fähigkeiten für den Erfolg in einer sich wandelnden Arbeitswelt verfügen. Jasmin Ulrich, Personalentwicklerin bei Helvetia Versicherungen, erklärt die Bedeutung dieser Analysemethode – auch im Kontext des Generationenmanagements.



Welche Skills haben wir im Unternehmen und welche brauchen wir in Zukunft? Mit dieser Frage beginnt im Grunde eine Skill-Gap-Analyse. Diese ist ein wichtiges Instrument bei der Personalentwicklung. Bei Helvetia Versicherungen wurden die jährlich stattfindenden Mitarbeitenden-Gespräche mit der Skill-Gap-Analyse und einem damit verbundenen Prozess namens «People Day» ergänzt. «Den People Day gibt es in dieser Form bei Helvetia seit zwei Jahren. Und wir haben damit gute Erfahrungen gemacht. Anhand dieses Prozesses und einer Skill-Gap-Analyse, rüsten wir uns rechtzeitig für die Zukunft der Arbeitswelt aus. Gleichzeitig bieten wir allen Mitarbeitenden die Chance, ihr Know-how zu optimieren und sich weiterzuentwickeln», erklärt Jasmin Ulrich.

So funktioniert die Skill-Gap-Analyse

«In einem ersten Schritt erfolgt bei der Skill-Gap-Analyse eine Auslegeordnung aller Rollen im ausgewählten Bereich», so die Personalentwicklerin. Danach würden pro Rolle die erforderlichen Kompetenzen festgelegt. «Das nennen wir Zielbild. Dieses richtet sich insbesondere an die in Zukunft erforderlichen Kompetenzen.» In einem zweiten Schritt würden dann die Mitarbeitenden in ihrer Rolle eingestuft werden. Inwiefern besitzen sie die Kompetenzen, die benötigt werden? Um diese Frage zu beantworten, werden verschiedene Tools herbeigezogen. «Zum einen dient dafür das jährliche Mitarbeitenden-Gespräch (MAG). Zudem beantwortet die

direkte Führungskraft pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter drei Fragen, die konkret auf die Skills und die Entwicklung der Skills abzielen. Ausserdem wird bei Helvetia die letzte Zielerreichung herbeigezogen.» Schliesslich ergebe sich aus der Diskrepanz von Zielbild und aktuellem Stand der sogenannte Skill-Gap.

Skills, die an Bedeutung gewinnen

«Man kann sich das anhand meines Beispiels vorstellen. Ich bin Personalentwicklerin und in meiner Rolle gibt es gewisse Skills, die entweder neu sind oder immer wichtiger werden. Zum Beispiel sind analytische Fähigkeiten ein immer wichtiger werdender Skill. Nehmen wir an, dass ich diese jedoch gemäss Analyse noch nicht ideal beherrsche. Das hätten wir mit diesem Verfahren zur richtigen Zeit eruiert», so Jasmin Ulrich. Nach diesem Konzept funktioniert die Analyse für jedes Team.

Nach den Mitarbeitenden-Gesprächen und Vorbereitungsaufgaben durch die Führungskräfte geht es weiter: Es werden in einem weiteren Schritt in Zusammenarbeit mit den HR-Business-Partnern die sogenannten «People Days» pro Bereich organisiert. Dort wird an dedizierten Terminen, die unter Umständen einen ganzen Tag dauern, mit den Führungskräften besprochen, was die Skill-Gap-Analyse ergeben hat. «Die Mitarbeitenden werden in ihren Teams eingestuft und es wird ersichtlich, bei wem Handlungsbedarf besteht. Es geht darum, diejenigen zu pushen und in einen nächsten Schritt zu entwickeln, die schon bestens ausgerüstet sind und am meisten Potenzial haben, und diejenigen zu unterstützen, die noch etwas Nachholbedarf haben», so Jasmin Ulrich.

Nach den People Days sei es dann die Aufgabe der Führungskraft, sich mit den Mitarbeitenden, bei denen ein Skill Gap vorliege, auszutauschen und in einem Coaching-Gespräch mögliche Entwicklungswege aufzuzeigen. «Das muss nicht immer ein Kurs sein. Das kann ein Stage sein oder auch die Mitarbeit in einem Projekt.» Die Möglichkeiten seien da sehr unterschiedlich.

Generationenmanagement und Skill-Gaps

Ein grosser Vorteil des «People Day» liege darin, dass nicht nur das Potenzial der jungen Talente betrachtet werde. «Es wird darüber nachgedacht, wie alle Mitarbeitenden langfristig eingesetzt und unterstützt werden können. Wenn eine Pensionierung bevorsteht, wird geplant, wie das Wissen und die Fähigkeiten der ausscheidenden Mitarbeitenden weitergegeben werden können. Dies unterstützt bei den älteren Mitarbeitenden lebenslanges Lernen und bei den Jüngeren Job-Enrichment», erklärt die Personalentwicklerin.

Ausserdem ermögliche die Skill-Gap-Analyse Helvetia Versicherungen, ihr Bildungsangebot gezielt anzupassen. «Wir können rechtzeitig unsere Learning-Plattform erweitern. Wir erkennen, ob wir weitere Kurse benötigen, eine Standortbestimmung oder auch so etwas wie einen «Design your Life»-Workshop – da gibt es viele Möglichkeiten», erklärt Jasmin Ulrich. Der People Day lieferte auch wichtige Anhaltspunkte bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden.

Viele Win-Win-Situationen

Entscheidend für die Optimierung der Personalentwicklung sei eine enge Zusammenarbeit zwischen HR, Führungskräften und Mitarbeitenden. «Mit dieser Methode haben wir viele Win-Win-Situationen. Es werden individuelle Entwicklungspläne erstellt, die sowohl auf die Funktionen als auch auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind.» Durch diese Personalentwicklungsstrategie werden die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit verfügbar gemacht, sei es durch Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden oder der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden mit den benötigten Skills: «Daher werden wir auch in Zukunft auf die People Days setzen und diese noch weiter optimieren», sagt Jasmin Ulrich abschliessend.

Möchtest auch du bei einer Arbeitgeberin beschäftigt sein, die sich proaktiv um deine Skills kümmert? Dann schau dir jetzt unsere offenen Stellen an!

6.3 Best Practice: Generationen-Nachmittag der Stadt Winterthur

Pascal Hirt: «Gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels ist es wichtig, für Generationenmanagement zu sensibilisieren».



Beim Generationen-Nachmittag im Technopark Winterthur sind Anfang Juni 2023 rund 80 HR-Mitarbeitende der Stadt Winterthur zusammengekommen, um sich vertieft mit «Generationen am Arbeitsplatz» zu befassen. Pascal Hirt, der Leiter des Personalamtes, ist überzeugt: «Eine gemeinsame Auseinandersetzung hilft, Klischees zu hinterfragen, und dabei, den Link zur täglichen HR-Arbeit herzustellen.»

Es kam nicht aus heiterem Himmel, sondern aus den Reihen der Mitarbeitenden: «Generationenmanagement bewegt unsere Personalfachleute», bestätigt Anita Baumann, HR-Projektleiterin bei der Stadt Winterthur. «Sie haben sich das Thema gewünscht.» In der Folge wurde ein inhalts- und abwechslungsreiches Nachmittagsprogramm gestaltet – zusammen mit Loopings. Als Kompetenzzentrum für Arbeit 45+ setzt sich Loopings engagiert für ein Miteinander der Generationen auf Augenhöhe ein und verfügt über einen bunten Strauss an Erfahrungen in den Bereichen Human Topics, Beratung und Trainings, Arbeitswelt 4.0, Design Thinking, Generationenforschung und Kommunikation. Entsprechend willkommen war die Einladung, beim Generationen-Nachmittag verschiedene Impulse beizusteuern und zum Dialog anzuregen.

Aller Anfang: den Begriff begreifen

Den Auftakt gemacht hat der Generationenexperte und Loopings-Stiftungsrat Prof. Dr. François Höpflinger. Als Soziologe forschte Höpflinger an der Universität Zürich während Jahrzehnten zu Alters- und Generationenfragen. Beim Nachmittag in Winterthur rollte er mit seinem Impulsreferat «Generationen – Begriff, begreifen» inhaltlich den Teppich aus, indem er unterschiedliche Generationenbegriffe erläuterte und aktuelle Forschungsergebnisse zu Generationenbeziehungen eingeflochten hat; gerade auch in Bezug auf unsere Arbeitswelt, die sich schnell wandelt. Danach waren die so zahlreich erschienenen HR-Mitarbeitenden der Stadt Winterthur aufgewärmt für einen sportlichen Workshop-Parcours. Letzterer bestand aus fünf verschiedenen, jeweils 45-minütigen Angeboten, von denen jede Person drei besuchen konnte.

Zur Auswahl standen die Workshops «Wer führt hier wen – und wie?» mit Claudia Borowy, «Life Design – Zukunftsgestaltung» mit Fabienne Stoll, «Record: der Generationen-Matrix» mit Andreas Wullschleger, «Die Generationen-Matrix – endlich, eine Übersicht!» mit Andrea Keller aus dem Loopings-Kernteam sowie «Beiträge und Wissen – geteilt», bei dem die Teilnehmenden nochmals auf François Höpflinger gestossen sind, der mit einem Buffet an redaktionellen Beiträgen zum Thema «Generationen» und «Generationenmanagement» zum Stöbern und zur Reflexion eingeladen hat. Und dann natürlich auch: zur Diskussion verschiedener Erkenntnisse und Betrachtungen. Auch bei der Generationen-Matrix kamen Klischees und Erfahrungen in Zusammenhang mit den Baby Boomern sowie den Generationen X, Y und Z auf den Tisch. Es wurde rege diskutiert, gelacht und auch mal protestiert: «Die Baby Boomer sollen voller Vorurteile sein? Das stimmt doch nicht!»

Dass Dialog mehr als «reden und reden lassen» bedeutet, nämlich auch zuhören, kam beim Podcast-Workshop zum Ausdruck: Podcastproduzent Andreas Wullschleger lud dazu ein, nach einer entsprechenden Vorbereitung direkt am Mikrofon ein Gespräch zwischen zwei verschiedenen Generationen zu führen. Besonders schön an diesem Workshop: die Resultate klingen nach. Wortwörtlich. Und auch das «Life Design»-Angebot verfolgte das Ziel, über den Nachmittag hinaus zu wirken – indem vermittelt wurde, wie Haltungen und Methoden aus dem Design Thinking, Kreativität und positive Psychologie uns bei der Gestaltung unserer beruflichen Zukunft aktiv und bewusst unterstützen können – und zwar spielerisch, strukturiert, wirksam und in Co-Creation.

Mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede

Mit Generationenmanagement verbunden sind auch verschiedene Leadership-Themen. So ging es im Workshop von Coach Claudia Borowy mitunter darum, sich darüber auszutauschen, wie es gelingt, so zu führen, dass Gleichstellung und Wertschätzung gelebt werden können und Unterschiede als Team-Plus erfahrbar werden. Dabei wurde nicht nur gerätselt und geredet, sondern sogleich ausprobiert. Ganz generell war der Nachmittag auch eine herzliche Einladung, vom Denken und Wünschen ins Tun zu kommen – mit neuen Erkenntnissen im Gepäck. Und das Résumé? «Der Generationen-Nachmittag mit Loopings war abwechslungsreich, kurzweilig, interessant, bunt und klingt in den kreierte Podcasts nach. Der Nachmittag hat uns gezeigt, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt zwischen den verschiedenen Generationen», so die HR-Verantwortlichen der Stadt Winterthur.

6.4 Flex+: Ein innovatives Modell zur Förderung des aktiven Arbeitslebens nach 58 bei Swiss Re



Im Zeitalter des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels stehen wir als Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete Strategien zur Bindung unserer Mitarbeitenden zu entwickeln. Über den Zeitraum der nächsten zehn Jahre wird ein Drittel unserer Mitarbeitenden in der Schweiz aufgrund des Ruhestands aus unserer Belegschaft ausscheiden. Gleichzeitig verändern sich die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz laufend. In beiden Aspekten müssen wir den dynamischen Erwartungen Rechnung tragen. Aus Unternehmenssicht liegt die Hauptaufgabe darin, durch kontinuierlichen Wissenstransfer das institutionelle Wissen langfristig zu sichern. Zahlreiche Mitarbeitende entscheiden sich für eine freiwillige Frühpensionierung, teilweise bereits ab dem 58. Lebensjahr. Vor diesem Hintergrund möchten wir unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, länger in der Organisation zu verbleiben, indem wir das Rentenalter neu denken und flexible Arbeitsmodelle sowie Lösungen für den schrittweisen Ruhestand anbieten. Auf diese Weise fördern wir den nachhaltigen Wissenstransfer und stellen sicher, dass unsere Belegschaft auch in Bezug auf Altersdurchmischung vielfältig bleibt.

Eine Studie des Schweizerischen Versicherungsverbands ([SVV, 2020](#)) hat ergeben, dass die Möglichkeit, die Arbeitsbelastung und damit den Beschäftigungsgrad schrittweise zu reduzieren, der grösste Anreiz, länger im Unternehmen zu verbleiben. Diese Erkenntnisse konnten wir in Workshops, Fokusgruppen und Interviews mit Swiss Re Mitarbeitenden bestätigen. Es hat sich gezeigt, dass ein deutlicher Bedarf besteht, die Arbeitssituation flexibel an die Bedürfnisse unserer Kolleginnen und Kollegen anzupassen, die sich dem Ruhestand nähern. Es ist uns ein Anliegen, diese Bedürfnisse zu berücksichtigen und Lösungen zu finden, die sowohl die privaten Interessen als auch die Erwartungen an die Arbeitssituation unserer Mitarbeitenden respektieren, um so attraktive Arbeitsplätze zu bieten.

Ein innovatives Modell, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, ist das *Flex+* Modell, welches wir 2021 für unsere Mitarbeitenden in der Schweiz eingeführt haben. *Flex+* zielt darauf ab, unsere älteren Mitarbeitenden durch Flexibilität und attraktive Anreize im aktiven Arbeitsleben zu halten.



Ein flexibler Weg hin zur Pensionierung

Flex+ ist ein Arbeitsmodell, das unseren Mitarbeitenden zwischen 58 und 65 Jahren ermöglicht, eine Reduzierung ihrer Verantwortlichkeiten und/oder ihres Beschäftigungsgrades zu beantragen. Diese Reduktion bringt eine Anpassung des Salärs mit sich, bietet aber auch attraktive Anreize, wie die fortgesetzte Zahlung des vollen Arbeitgeberbeitrags in die Pensionskasse, basierend auf dem bisherigen Beschäftigungsgrad.

Bei Interesse an dieser Option können Mitarbeitende diese mit ihren Vorgesetzten besprechen und gemeinsam prüfen, ob ein Übertritt ins Flex+-Modell in ihrer persönlichen Situation und Teamumgebung sinnvoll wäre. Die Mitarbeitenden müssen sich mit ihren Vorgesetzten auch darauf einigen, wie ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten realistisch übertragen oder delegiert werden können, da Flex+ darauf abzielt, die Belastung der Mitarbeitenden durch Reduzierung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und in den meisten Fällen der Arbeitszeit zu verringern.

Vorteile für die Mitarbeitenden

Nach der Reduktion zahlen sowohl Swiss Re als auch die Mitarbeitenden weiterhin Pensionsbeiträge auf Basis des 'Referenz'-Gehalts – dem Gehalt, das vor Übertritt ins Flex+-Modell gezahlt wurde. Auf diese Weise profitieren die Mitarbeitenden, indem sie ihre Verantwortlichkeiten und/oder Arbeitszeit reduzieren können, ohne den entsprechenden negativen Einfluss auf die zukünftige Pension. Dies ermöglicht einen schrittweisen Einstieg in den Ruhestand und ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre persönlichen, beruflichen und finanziellen Bedürfnisse besser auszugleichen.

Vorteile für das Unternehmen

Aus Unternehmenssicht stellt Flex+ eine nachhaltige Lösung zur Bindung wertvoller Fachkräfte dar. Indem wir älteren Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, ihre Arbeit flexibel zu gestalten, können sie ihre Expertise weiterhin und über einen längeren Zeitraum einbringen. Seit der Einführung von Flex+ entscheiden sich zunehmend mehr Mitarbeitende aktiv für dieses Modell und wir können ein steigendes Durchschnittsalter beobachten, in welchem unsere Mitarbeitenden in den Ruhestand treten.

Zusammenfassung

Das Flex+ Modell ist eine beispielhafte Initiative, die zeigt, wie Unternehmen sich anpassen können, um den Herausforderungen des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels zu begegnen. Es bietet älteren Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr Arbeitsleben flexibel zu gestalten, und bietet gleichzeitig finanzielle Anreize, die sie motivieren, länger aktiv zu bleiben. Für das Unternehmen bietet es die Chance, wertvolles Wissen und Erfahrung zu bewahren und die Vorteile einer diversen Belegschaft zu nutzen. Es ist eine Win-Win-Lösung, die zeigt, dass ein flexibler und respektvoller Umgang mit dem Alter für alle Beteiligten Vorteile bringt.

6.5 Offenheit: Der Schlüssel für Erfolgsgeschichten im späteren Berufsleben



Fachkräftemangel, Digitalisierung, Automatisierung und weitere Entwicklungen der Arbeitswelt bieten Arbeitgebenden heute nebst Kopfzerbrechen auch viele Chancen zur Reflexion bestehender Strukturen und Prozesse. Das Rezept von V-ZUG, um diesen Dynamiken standzuhalten: eine bunt gemischte Belegschaft. Je vielfältiger die Menschen in einer Organisation, desto innovationskräftiger und vielschichtiger sind die Lösungen, die diese hervorbringen.

Auch V-ZUG möchte die besten Talente anziehen. Bewährt haben sich hierzu Bias-freie Rekrutierungspraktiken sowie die Offenheit gegenüber neuen Karrieremodellen und das Fördern von lebenslangem Lernen. Wie individuell Entwicklungsperspektiven aussehen können, zeigen die drei folgenden Beispiele von V-ZUG Mitarbeitenden: Ein Neueintritt als Fachexpertin mit 54 Jahren, eine Bogenkarriere nach 37 Dienstjahren und ein Beispiel, was 10 Jahre Weiterbildung on-the-job für Auswirkungen auf die eigenen Kompetenzen und Motivation haben können.

Stellenwechsel im letzten Karrieredrittel: Luisa Astorino (57-jährig, drei Dienstjahre)

Mit 54 Jahren hast du dich entschieden, deine Arbeitsstelle zu wechseln. Was waren deine Beweggründe?

Der Hauptgrund für die Veränderung war der vormals lange Arbeitsweg. Die Branche und Rolle blieben fast identisch. In meinem Arbeitsbereich, dem Payroll, ist es sehr wertvoll, mehr Erfahrung zu haben – und die kommt bekanntlich mit dem Alter. Solange die Gesundheit mitspricht, ist man auch als ältere Mitarbeitende durchaus gefragt bei Arbeitgebenden.

Wie hast du den Stellenwechsel erlebt?

Für mich war es keine grosse Umstellung. Vieles – wie beispielsweise die Arbeitsmittel und Sozialpartner – blieben ähnlich oder sogar identisch. Ich geniesse es, bei der V-ZUG vielfältigere Aufgaben zu haben und näher bei den HR Business Partnern zu sein. Hier spüre ich den Puls der Firma, was auch für meine Aufgaben wertvoll ist. Ich bin überzeugt: Ausschlaggebend



dafür, dass man einen Stellenwechsel als positiv erlebt, ist ein für Veränderungen offenes Mindset.

War dein Alter im Bewerbungsprozess ein Thema?

Nein, überhaupt nicht. Das fand ich positiv. Nachdem ich mein Dossier eingereicht hatte, wurde ich rasch kontaktiert. Die Personen, welche in meine Rekrutierung involviert waren, waren im gleichen Alter wie ich. Vielleicht hat das geholfen.

Was ist dir wichtig in der Zusammenarbeit mit Teamkolleginnen und -kollegen?

Mir ist vor allem der gegenseitige Respekt wichtig und dass im Team ein offenes Mindset herrscht. In meinem aktuellen Team halten wir uns die gemeinsamen Ziele stets vor Augen. Deshalb arbeiten wir super zusammen.

Bogenkarriere nach langer Firmenzugehörigkeit: Ernst Dober (64-jährig, 37 Dienstjahre)

Welchen Weg bist du bei der V-ZUG gegangen?

1986 startete ich bei der V-ZUG als Konstrukteur. Mein damaliger Chef hat mich gefördert und mir viele Freiheiten gegeben. So konnte ich mich schnell weiterentwickeln. Bald habe ich mein erstes Entwicklungsprojekt und Konstruktionsteam übernommen und konnte so die Organisation und ihre Produkte mitformen. Neben der Produktentwicklung kamen immer mehr unterstützende Aufgaben für die ganze Entwicklung hinzu. Schlussendlich habe ich die Leitung der Konstruktionsteams an meinen Stellvertreter abgegeben und mich auf die Services Aufgaben, IT-Projekte und auf die Projektleitung von Entwicklungsprojekten konzentriert. 2017 habe ich die Laborleitung abgegeben, um die Technologie-Abteilung mit aufzubauen. Seit 2019 befasse ich mich stärker mit dem Thema Nachhaltigkeit im Engineering. Da es immer wieder neue, interessante Aufgaben und positive Veränderungen gab, viel es mir leicht, 37 Jahre bei der V-ZUG zu arbeiten.

Wie empfandest du die Veränderungen deiner Funktion?

Es waren sehr gute Schritte. Mein Nachfolger war bereit. Im Nachhinein war das der richtige Zeitpunkt, obwohl ich mich damals schon fragte, weshalb wir schon so früh über die Möglichkeiten der Veränderung gesprochen haben. Da ich neue Aufgaben mit vielen neuen Herausforderungen bekommen habe, fiel es mir nicht schwer andere abzugeben. Ich hatte bereits früher die Führungsverantwortung von Teams abgegeben und mich aktiv für Veränderungen eingesetzt. Ausserdem wusste ich die Verantwortung in besten Händen bei meinem Nachfolger. Zudem sollte es auch ein Signal für alle jungen Mitarbeitenden sein. Sie sollen sehen, dass man sich in der V-ZUG entwickeln kann, so wie ich diese Chance auch hatte.

Veränderung der Kompetenzanforderungen an einen Servicetechniker innert zehn Jahren: Andreas Kirmser (50-jährig, zehn Dienstjahre)

Inwiefern haben sich die Anforderungen an deine Tätigkeiten im letzten Jahrzehnt verändert?

Vor allem die Elektronik in den Geräten hat sich stark verändert. Ich habe mich schon immer dafür interessiert, weshalb es mir leichtfiel, mich auf die Veränderungen einzulassen und mich weiterzubilden. Trotzdem muss ich heute noch Geräte reparieren, die 25 Jahre alt sind und gleichzeitig fit sein, um mit den brandneuen Technologien zurechtzukommen. Hierbei spielt Offenheit eine wichtige Rolle. Wer das von Anfang an als spannende Herausforderung sieht, hat es einfacher.

Wie bleibst du à jour und wer unterstützt dich hierbei?

Zu den Geräten bekomme ich alle Änderungen immer schriftlich, so kann ich alles nachlesen. Ausserdem kann ich meine Fragen mit dem Cheftechniker oder mit Teamkollegen besprechen.



Wie erlebst du die Zusammenarbeit im altersgemischten Team?

Wir haben ein gutes Team, das schon länger konstant ist in der Zusammensetzung. Obwohl wir unterschiedlich alt sind, harmonieren wir gut zusammen. Wir reden viel miteinander und sprechen Differenzen an. Ich denke, dass vor allem unsere offene Kommunikation die Zusammenarbeit extrem erleichtert.

Was welchen Rat gibst du jüngeren Arbeitskollegen?

«Sei offen für alles und höre den Kunden zu». Manchmal wollen Kundinnen oder Kunden einfach ihren Frust loswerden und als Servicetechniker bekommt man das ab. Wenn man richtig zuhört, ist das förderlich für den weiteren Verlauf. Es ist auch hilfreich, Routine zu bekommen. So lässt man sich nicht so einfach nervös machen und behält die Ruhe.

6.6 Best Practice bei der Zürcher Kantonalbank: «Praktikum Arbeitswelt 4.0» – mit Loopings



Markus Schwager: «Ich bin der Überzeugung, dass alle von allen lernen können».

Das «Praktikum Arbeitswelt 4.0» von Loopings ermöglicht langjährigen Mitarbeitenden von KMU und Grossunternehmen, für vier Wochen in eine neue Arbeitswelt einzutauchen und bei einem Start-up mit anzupacken. Von der Zürcher Kantonalbank sind seit der Erstdurchführung (2019) alljährlich Praktikanten mit dabei. Markus Schwager ist einer davon. Im Interview gibt er Einblick in die Zeit, die er im November 2022 bei der Conteo AG verbracht hat.

Loopings: Wir beschreiben das «Praktikum Arbeitswelt 4.0» als «Weiterbildung mal anders», weil das Angebot nicht auf die Entwicklung vorher festgelegter Fähigkeiten oder eines bestimmten Fachwissens abzielt und es auch kein Zertifikat oder dergleichen gibt. Wie bewertest du deine vier Wochen im Start-up – was ist hängen geblieben oder hat sich seitdem verändert?

Markus Schwager: Ich setze bis heute Erlebtes konsequent in die Tat um, vor allem die Arbeitsweise der Aufgabenerledigung, die im Operations angewendet wird: Task aufnehmen, in die Reihenfolge der Wichtigkeit bringen und dann im Zwei-Wochen-Rhythmus abarbeiten, wieder neu planen und so weiter und so fort.

Was hat dich an der Teilnahme am Praktikum Arbeitswelt 4.0 besonders gereizt?

Ich war neugierig: Welche Konzepte verwendet ein Start-up, das sich in der digitalen Welt bewegt – gerade im Hinblick auf eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen seinen internen und externen Stakeholdern? Was sind die einzelnen Prozessschritte, die von der Idee bis zum fertigen, funktionierenden Feature gemacht werden?

Du warst bei der Conteo AG, einem Start-up, das Veranstaltern und Ausstellern ermöglicht, digitale Touchpoints im Rahmen von Messen zu gestalten. Wie war es für dich, nach vielen Jahren Zürcher Kantonalbank plötzlich in einem komplett anderen Kontext mit anzupacken?

Es war erfrischend, Menschen aus einer ganz anderen Branche kennenzulernen. Bei Conteo arbeitete ich zudem ausschliesslich mit Frauen zusammen, was mir neue Perspektiven eröffnet hat.

Was war eigentlich dein Highlight im Praktikum?

Ich durfte mit einem äusserst engagierten Team arbeiten und nehme sehr viele positive Eindrücke mit. Ein unvergessliches Erlebnis war der Workshop über die «Wim Hof Methode - ICE Swimming» und das anschliessende Schwimmen in der Limmat! Mein erster Gedanke war: «Wer um Gottes willen geht um diese Jahreszeit in der Limmat schwimmen – viel zu kalt!» Ich war dann sehr überrascht, als ich sah, dass wir nicht die Einzigen waren.

Und was hast du in den vier Wochen sonst noch alles gemacht und erlebt?

Mir wurde viel Vertrauen entgegengebracht und ich durfte überall hineinschauen und mithelfen, konnte mein Wissen einbringen, viel lernen. Ich konnte auch sehen, welche Herausforderungen im täglichen Kontakt mit der Kundschaft auftreten können. Dank all dieser kleineren Unterstützungsjobs und den Informationen, die ich damit sammelte, konnte ich in der zweitletzten Woche beginnen, das Content Management bei den Kunden-Telefonaten zu unterstützen. In der letzten Woche durfte ich den Verkauf zu einem Messebesuch begleiten und lernte die Verantwortlichen der Messe sowie einen Premium-Aussteller kennen. Was nachklingt, sind auch die Mittwoch-Meetings. Diese werden bei Conteo nach dem EOS-Konzept sehr effizient durchgeführt. In diesem Start-up wird zudem alles von der eigenen Informatik entwickelt, auch das Fehlerhandling kann so auf eine sehr effiziente Art und Weise gemacht werden. Das fand ich super. Ein Start-up muss sich zur Decke strecken und mit der Infrastruktur auskommen, die es gerade hat, sowie permanent an deren Verbesserung arbeiten. Vieles muss improvisiert werden. Im Vordergrund steht vor allem die Idee, die es verkauft, die dem Kunden den Nutzen stiftet.

Kannst du das Praktikum Arbeitswelt 4.0 weiterempfehlen?

Ich kann das Praktikum jedem empfehlen, der mal den Kopf durchlüften, neue Gedanken sammeln und sein Wissen mit jungen talentierten Leuten austauschen will.

Noch allgemein gefragt, was würdest du sagen, ist die grösste Herausforderung, wenn man allmählich zu den «alten Hasen» gehört?

Als alter Hase hat man zwar viel Lebenserfahrung in vielerlei Hinsicht, aber die eigentliche Herausforderung ist aus meiner Sicht die, Schritt halten zu können mit der Schnelligkeit in der digitalen Welt. Ich komme aus der Business Analyse, d.h. Datenanalyse und damit aus einem Bereich, der sich laufend verändert. Sei es in den Analysewerkzeugen, Programmiersprachen und Techniken der Anforderungserhebung. Man ist laufend am Lernen und wenn man es einmal intus hat, kommt schon wieder etwas Neues.

Und was sollten deiner Meinung nach Arbeitgeber/innen tun, um Erwerbstätige in dieser Lebensphase und bei der Gestaltung der kommenden Berufsjahre zu unterstützen?

Das ist eine schwierige Frage, die sehr vom Einsatzbereich abhängt und mit der Erfahrung der Vorgesetzten zusammenspielt. Die Vorgesetzten sollten meines Erachtens immer wissen, welche Skills in ihrem Bereich nötig sind und welche validen Angebote es auf dem Markt dazu gibt. Zudem braucht es auch das aktive Mitwirken der Mitarbeitenden, wenn sie etwas lernen möchten, das ihnen in ihrer Arbeit weiterhilft.

Autorinnen/Autoren

Team der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ



Prof. Dr. Anina Hille
Projektleiterin
T+41 41 757 67 26
E-Mail: anina.hille@hslu.ch



Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried
Projektleiterin
T+41 41 757 67 37
E-Mail: gabrielle.wanzenried@hslu.ch



Prof. Dr. Yvonne Seiler
Zimmermann
Projektmitarbeiterin
T+41 41 757 67 42
E-Mail: yvonne.seiler@hslu.ch

Weiterführende Literatur

Adecco Institut-Weissbuch. (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. Adecco Institute, London.

Adecco. (2009). *Demographische Fitness Schweizer Unternehmen im Spiegel der Wirtschaftskrise?* Abgerufen am 15.09.2016 von http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco_CH_White_Paper.pdf

Anni, P. (2012). *Intensivberatung und Coaching für ältere Stellensuchende: ein Weg zur Verbesserung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit? Systematische Auswertung der Ergebnisse. Schlussbericht z.H. des AWA des Kantons Aargau und der Universität Lausanne.*

Baumann, I. & Oesch, D. (2013). *Wiederbeschäftigung nach Betriebsschliessungen im Industriesektor der Schweiz, Schlussbericht zuhanden des SECO, Juni 2013*. Life Course and Inequality Research Centre (LINES), Institut des sciences sociales, Université de Lausanne.

Beyeler, M., Bütikofer, S. & Stadelmann-Steffen, I. (2015). *Ich und meine Schweiz, Befragung von 17-jährigen Jugendlichen in der Schweiz, Forschungsbericht Nr. 13/15, Beiträge zur sozialen Sicherheit*. Bern: EDI.

Bundesamt für Statistik (BFS). (2018). *Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*. Abgerufen am 15.02.2018 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit.gnpdetail.2019-0268.html>

Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
Fredersdorf, F., Jüster, M. & Olbert-Bock, S. (2014). *Generationenmanagement*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Graf, S., Jans, A. & Weiss Sampietro, T. (2003). *Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personenbefragung (Beilageband I), Reihe: Beiträge zur Sozialen Sicherheit*. Bern: BSV.

Grebner, S., Berlowitz, I. et al. (2010). *Stress bei schweizerischen Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Seco.

Hille, A., Mazumder, S., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2017). *Generationenmanagement in Organisationen – Aktueller Stand der Literatur und Forschungslücken*. Luzern: HSLU.

Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2019). *Generationenmanagement Studie - Grossunternehmen*. Verlag IFZ - Hochschule Luzern, 1. Luzern: HSLU.

Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht*. Zürich: Avenir Suisse.

Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Berlin: Springer Gabler.

Leuzinger, A. (2011). *HRM-Dossier Nr. 54: Business Case „45+“. So gelingt die zweite Berufshälfte*. Zürich: SPEKTRAmédia.

Leuzinger, A. (2012). *Die 10 häufigsten Arbeitgeberfragen zu älteren Mitarbeitenden*. Abgerufen am 11.02.2019 von: <http://www.hrtoday.ch/de/article/die-10-haeufigsten-arbeitgeberfragen-zu-aelteren-mitarbeitenden>

Leuzinger, A. (2013). *Die 9 häufigsten Fragen zum Einsatz älterer Mitarbeiter*. Abgerufen am 11.02.2019 von <https://www.hrtoday.ch/de/article/die-9-haeufigsten-fragen-zum-einsatz-aelterer-mitarbeiter>

Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z*. Offenbach: Gabal Verlag.

Murier, T. (2012). *Seniorinnen und Senioren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, Demos Nr. 2, Mai 2012*: Bern: Bundesamt für Statistik.

Reemts Flums B. & Nadig T. (2016). *50plus Neuorientierung im Beruf. Chancen erkennen und mit Erfahrung punkten*. Ringier Axel Springer Schweiz AG.

Trageser, J. & Hammer, S. (2012). *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Schwerpunkt Grundlagen der Reform der Altersvorsorge, Soziale Sicherheit 6/2012*, Bern.

Weiterführende Literatur

Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012a). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, INFRAS, BSV, *Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 11/12*, Bern.

Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012b). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. *Anhang zum Forschungsbericht Nr. 11/12*. INFRAS, BSV.

Wyss, S., Dievernich, F. & Kels, P. (2014). Was versteckt sich tatsächlich hinter der Generation Y. Wissensmanagement. *Das Magazin für Führungskräfte, 2014 (Heft 3 / 2014)*, S. 22-25.

Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009, zweite Auflage 2015). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Mit Unterstützung von

Platin Sponsoren



Gold Sponsoren



Silber Sponsoren



Umsetzungspartner



Unterstützende Organisationen

focus50plus
KV NMI
Solothurner Handelskammer
SUISSEDIGITAL
Swico
Swiss Convenience Food Association
Swissmem

Swiss Textiles
Swiss Retail Federation
SwissOlio
Zuger Wirtschaftskammer