

## Generationenmanagement in Schweizer KMU

*Generationenmanagement ist auch für Schweizer KMU ein hochaktuelles Thema, wie eine aktuelle Studie der Hochschule Luzern zeigt. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des damit zusammenhängenden Fachkräftemangels erachten mehr als zwei Drittel der befragten KMU Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig.*

VON ANINA HILLE, YVONNE SEILER ZIMMERMANN UND GABRIELLE WANZENRIED\*

Unter Generationenmanagement versteht man allgemein die Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen für die verschiedenen Generationen der Beschäftigten, damit diese möglichst ihren vollen Einsatz leisten können. Neben der Berücksichtigung der Präferenzen, Eigenschaften und Erfahrungen der Arbeitnehmenden der verschiedenen Generationen soll auch der Zusammenarbeit und dabei insbesondere dem Wissenstransfer zwischen den Generationen ein grosser Stellenwert eingeräumt werden. Generationenmanagement ist Teil des Diversity Managements, das insbesondere aus Ressourcengründen in der Vergangenheit tendenziell in Grossunternehmen

### STUDIE MIT LEITFADEN UND TOOLBOX

Die Studie der Hochschule Luzern ist ein Teilergebnis des Projekts «Integratives Generationenmanagement», welches von der Fachkräfteinitiative des SECO unterstützt und zusammen mit Wirtschaftspartnern durchgeführt wird. Forschende untersuchten den Ist-Zustand auf dem Schweizer Arbeitsmarkt und dokumentierten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement auf Angestellten- und Arbeitgeberseite. Untersucht wurden Grossunternehmen und KMU in Online-Umfragen. 416 Arbeitgeber (323 in KMU, 93 in Grossunternehmen) und 1179 Arbeitnehmende (212 in KMU, 967 in Grossunternehmen) beantworteten die Fragen. Im Rahmen des Projekts werden bis Sommer 2019 ein Leitfaden und eine Toolbox entwickelt, um Unternehmen bei der Umsetzung eines professionellen Generationenmanagements zu unterstützen. Diese Toolbox beinhaltet ein Standortbestimmungs- und Lösungstool. Am jährlich stattfindenden Generationenmanagement-Summit wird zudem mithilfe des Generationenbarometers die aggregierte Sichtweise zum Stand von Generationenmanagement in der Schweiz dargestellt. Link zur Studie: <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/institute/ifz/finance-banking/womens-business-and-diversity-management/diversity-management/generationenmanagement/>

aktiv angegangen wurde. Heute erachtet auch die Mehrheit der KMU ein professionell umgesetztes Generationenmanagement zunehmend als wichtig. Dieser Fakt steht im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung

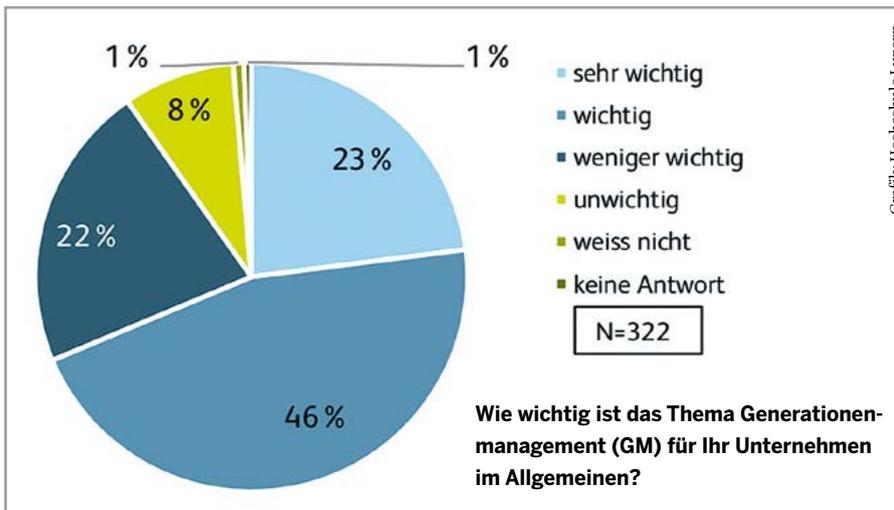
und dem sich daraus abzeichnenden bzw. in gewissen Branchen bereits bestehenden Fachkräftemangel. In Anbetracht des fehlenden Nachwuchses zielen die Bemühungen auch darauf ab, ältere Arbeitnehmende im Arbeitsprozess zu behalten.



**Verschiedene Generationen unter einem Dach: Auch KMU erkennen die Wichtigkeit eines Generationenmanagements.**

**Wichtigkeit und Nutzen von Generationenmanagement.** Die folgende Abbildung zeigt auf, dass 46% der befragten KMU das Generationenmanagement als sehr wichtig und 23% als wichtig für ihr Unternehmen betrachten. Nur gerade 8% der Stichprobe geben an, dass Generationenmanagement für ihr Unternehmen unwichtig sei. 59% der befragten Unternehmen sind gemäss ihren eigenen Angaben vom Fachkräftemangel betroffen. Dieser Anteil dürfte in Zukunft klar zunehmen.

Die Notwendigkeit für ein umfassendes Generationenmanagement sehen die KMU in erster Linie darin, dass dadurch der Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeitenden aus dem Unternehmen vermindert werden kann. Ein effektives



Generationenmanagement bringt aber auch Wettbewerbsvorteile und erhöht insbesondere auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Eine in Bezug auf das Alter durchmischte Belegschaft bietet viele Chancen. Jedoch bedürfen die damit zusammenhängenden Herausforderungen, welche sich unter anderem aus den unterschiedlichen Präferenzen, Vorstellungen und Erfahrungen der Arbeitnehmenden verschiedener Altersklassen bezüglich der Arbeitssituation ergeben, gezielter Massnahmen. So bedarf es beispielsweise der Entwicklung neuer, innovativer Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, welche den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Generationen gerecht werden.

**Sicht der Arbeitnehmer: Wunsch und Wirklichkeit.** Neben den Arbeitgebern wurden im Rahmen der Untersuchung auch Arbeitnehmende zu ausgewählten Aspekten ihrer Arbeit befragt. Einerseits wurden ihre Präferenzen und Wünsche erhoben, und andererseits wurden sie diesbezüglich zu den effektiven Ausprägungen bei ihrer aktuellen Arbeitssituation befragt. Zur Identifikation allfälliger Diskrepanzen zwischen der effektiven und der gewünschten Arbeitssituation der entsprechenden Aspekte wurde unter Einbezug der jeweiligen Relevanz des einzelnen Aspektes eine sogenannte Gap-Analyse durchgeführt. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil Unzufriedener oder eher Unzufriedener der Gruppe, welche einen bestimmten Aspekt als «wichtig» oder «sehr wichtig» betrach-

ten. Diese Gruppe von Personen ist mit der konkreten Ausgestaltung eines Aspektes unzufrieden, erachtet diesen jedoch als wichtig. Die Ergebnisse wurden immer auch in Bezug auf soziodemografische Unterschiede und dort insbesondere auf den Einfluss des Alters der Befragten ausgewertet. Die grössten Diskrepanzen wurden bei den Aspekten «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung, Karriere» (32%) und «Vergütungssystem» (27%) festgestellt. Beim Gap «Organisation/Kommunikation/Information» sind es eher ältere Personen, die diesen Aspekt als wichtig anschauen, jedoch damit unzufrieden sind. Bei folgenden Aspekten sind die Gaps bei jüngeren Personen tendenziell höher: «Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen», «Vergütungssystem» und «Moderner Arbeitsplatz/-mittel».

**Wissensaustausch als zentraler Faktor.** Die Erfassung allfälliger Diskrepanzen zwischen der effektiven sowie der gewünschten Ausprägung der entsprechenden Aspekte im Rahmen der erwähnten Gap-Analysen liefert für die Arbeitgeber interessante Hinweise; insbesondere grosse Gaps können auf mögliche Problemfelder und Ansatzpunkte mit Handlungsbedarf seitens der KMU hindeuten. Für die Arbeitgebenden ist es somit wichtig, altersspezifisch auf die entsprechenden Aspekte einzugehen und passende Massnahmen zur Verkleinerung der Diskrepanzen umzusetzen. Die Ergebnisse zeigen

verschiedene Handlungsfelder im Bereich Generationenmanagement auf. Grundsätzlich können generationenverbindende Gemeinsamkeiten der Arbeitnehmenden seitens der Arbeitgebenden vermehrt genutzt werden, um einen konstruktiven Generationenaustausch zu fördern. Generationenübergreifend als wichtig erachtet wird beispielsweise der Wissenstransfer, sowohl von den Arbeitnehmenden als auch den Arbeitgebenden. Damit scheint eine Investition in die Förderung von Wissenstransfer besonders wertvoll. Der direkte und offene Austausch wird von 97% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig betrachtet. Die Bereitschaft und die Offenheit für den Wissensaustausch zwischen den Generationen ist bei jüngeren und auch bei älteren Arbeitnehmenden hoch. 71% der älteren Arbeitnehmenden geben an, sehr offen zu sein, ihr Wissen an Jüngere weiterzugeben. Umgekehrt bezeichnen 65% der Jüngeren ihre Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen mit «sehr offen». Auch die Bereitschaft zur Annahme von Wissen ist bei älteren und jüngeren Mitarbeitenden hoch, wobei diese Feststellung wiederum bei älteren Mitarbeitenden leicht ausgeprägter zutrifft als bei jüngeren. Es ist auch eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren Personen festzustellen, wobei diese Bereitschaft mit zunehmendem Alter ansteigt.



#### ANINA HILLE

Dr., ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) Hochschule Luzern – Wirtschaft. [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)



#### YVONNE SEILER ZIMMERMANN

Prof. Dr., ist Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) Hochschule Luzern – Wirtschaft. [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)



#### GABRIELLE WANZENRIED

Prof. Dr., ist Forschungskordinatorin und Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) Hochschule Luzern – Wirtschaft. [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)