

Generationenmix in Unternehmen: Was Arbeitgeber beachten müssen

Alte und junge Arbeitnehmende haben teilweise ganz unterschiedliche Ansprüche, wie eine Studie zeigt. Will ein Unternehmen allen Generationen gerecht werden, muss es mit einem wirkungsvollen Generationenmanagement diesen spezifischen Bedürfnissen entgegenkommen. *Anina Hille, Yvonne Seiler Zimmermann, Gabrielle Wanzenried*

Abstract Ein wirkungsvolles Generationenmanagement wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des damit drohenden Fachkräftemangels immer wichtiger. Eine Studie der Hochschule Luzern zeigt, dass die Notwendigkeit und der Nutzen eines effektiven Generationenmanagements von den Unternehmen erkannt werden. Dennoch besteht Handlungsbedarf bei der erfolgreichen Implementierung. So müssen etwa Klischees gegenüber den verschiedenen Generationen überwunden werden. Erfreulich ist jedoch: Sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende sind einer Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen gegenüber offen eingestellt.

Die demografische Entwicklung und die steigende Nachfrage nach gut ausgebildetem Personal erhöhen den Fachkräftemangel bei immer mehr Unternehmen. Ein effektives Generationenmanagement kann dabei helfen, diesen Mangel zu entschärfen. Dazu muss es aber den unterschiedlichen Bedürfnissen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitssituation der verschiedenen Generationen Rechnung tragen. Diese Anforderungen ergeben sich beispiels-

weise aus den unterschiedlichen Wertevorstellungen der verschiedenen Generationen. So kann vermutet werden, dass die Babyboomer – das heisst die Jahrgänge 1946 bis 1964 – ihre Arbeit mit einem anderen Stellenwert verbinden als jüngere Generationen. Umgekehrt sind für die Generation Y, die zwischen 1981 und 1995 Geborenen, möglicherweise Freizeit und Hobbys wichtiger als für die älteren Generationen. Diese unterschiedlichen Wertevorstellungen müssen sich in entspre-

chenden Arbeitsmodellen niederschlagen. Ein effektives Generationenmanagement erkennt diesen Bedarf und setzt ihn in einem Unternehmen erfolgreich um.

Eine Studie der Hochschule Luzern¹ zeigt den aktuellen Stand beim Generationenmanagement in Schweizer Unternehmen sowie die Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen, welche mit diesem Thema verbunden sind. Dazu wurden 2018 in einer Onlineumfrage Arbeitgebende und Arbeitnehmende in der Schweiz befragt. Die Stichprobe enthält 93 Arbeitgebende und 967 Arbeitnehmende von Grossunternehmen und 323 Arbeitgebende und 212 Arbeitnehmende von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

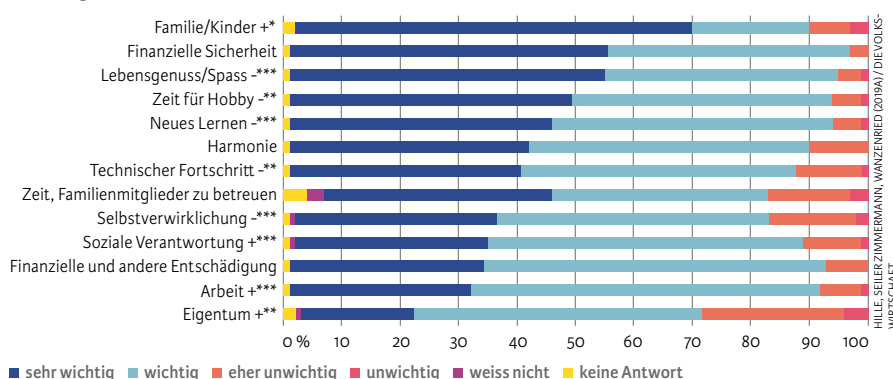
¹ Hille et al. (2019a) und Hille et al. (2019b). Vollständige Studie verfügbar auf Hslu.ch.

Junge Arbeitnehmende wollen das Leben geniessen, für ältere hat Arbeit einen höheren Stellenwert.



KESTONE

Abb. 1: Diese Werte sind den Arbeitnehmenden in Grossunternehmen am wichtigsten (2019)



+/-: Je älter, desto wichtiger/unwichtiger; Signifikanzniveau: *** (1%), ** (5%), * (10%). Die konkrete Frage lautete: «Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind.» Anzahl befragte Arbeitnehmende = 827.

Erfolg dank Generationenmix

Die Erhebung zeigt: Generationenmanagement ist für die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen wichtig oder sehr wichtig (Grossunternehmen: 75%; KMU: 69%). Aus Sicht der Arbeitgebenden hilft ein effektives Generationenmanagement vor allem gegen den Fachkräftemangel und gegen den Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitender aus dem Unternehmen. Sowohl bei den Grossunternehmen als auch bei den KMU ist die überwiegende Mehrheit der Arbeitgebenden der Ansicht, dass ein effektives Generationenmanagement zu Wettbewerbsvorteilen führt. Von denjenigen Unternehmen, welche das Generationenmanagement als wichtig erachten, finden denn auch 88 Prozent der Grossunternehmen und 83 Prozent der KMU, dass Belegschaften mit unterschiedlichen Generationen einen eher positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg haben.

Dass ein Generationenmanagement nötig ist, zeigt sich auch dadurch, dass die Arbeitnehmenden unterschiedliche Grundwerte als wichtig einstufen. Je nach Alter gibt es statistisch hoch signifikante Unterschiede bei den Grundwerten Lebensgenuss/Spas, Neues Lernen und Selbstverwirklichung (siehe *Abbildung 1*). Diese Grundwerte sind für jüngere Personen tendenziell wichtiger als für ältere. Dagegen sind die Grundwerte Soziale Verantwortung, Arbeit und Eigentum für ältere wichtiger als für jüngere.

Gibt es neben dem Alter weitere soziodemografische Unterschiede, welche die Wichtigkeit der Grundwerte beeinflussen? Ja, die gibt es. Entscheidend ist auch, ob jemand Kinder hat oder nicht. Für Personen mit Kindern ist erwartungsgemäss der Grundwert Familie/Kinder wichtiger als für jene ohne Kinder. Da-

gegen sind ihnen die Grundwerte Lebensgenuss/Spas und Selbstverwirklichung weniger wichtig. Unterschiede gibt es auch beim Arbeitspensum: So sind etwa Vollzeitarbeitende eher bereit, Neues zu lernen, und sie schätzen den Stellenwert der Arbeit höher ein als Teilzeitarbeitende. Interessant ist, dass das Bildungsniveau nur gerade auf den Grundwert Neues Lernen einen Einfluss hat: Für Personen mit einem Tertiärabschluss ist dieser Grundwert wichtiger als für Personen mit einem tieferen Ausbildungsniveau. Ansonsten hat das Bildungsniveau keinen Einfluss auf die verschiedenen Grundwerte. Insgesamt zeigt sich, dass für die Mehrheit der Befragten der Grundwert Familie/Kinder am wichtigsten ist. Gefolgt wird er von den Werten Finanzielle Sicherheit und Lebensgenuss/Spas.

KMU bei Arbeitszeitgestaltung fortschrittlicher

Verschiedene Unternehmen haben bereits auf diese unterschiedlichen Wertevorstellungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmenden reagiert. So bietet etwas mehr als die Hälfte jener Grossunternehmen, die das Generationenmanagement als wichtig erachten, die Möglichkeit für Homeoffice an (53%). Bei den KMU ist es rund ein Drittel (32%). Bei jedem dritten befragten KMU können die Angestellten zudem ihre Arbeitszeit vollumfänglich individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten (34%). Interessant ist, dass die KMU dabei fortschrittlicher sind als die Grossunternehmen. Von Letzteren bietet nämlich nur jedes vierte Unternehmen eine flexible Arbeitszeitgestaltung an. Hingegen sind die Grossunternehmen häufiger darauf bedacht, auf die familiäre Situation und die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden einzugehen (Grossunternehmen: 46%; KMU 39%).

Wie die Befragung der Arbeitnehmenden zeigt, ist die finanzielle Sicherheit der dritt-wichtigste Grundwert – und zwar unabhängig vom Alter der Befragten. Auch diesem Umstand trägt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Rechnung: Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen bezeichnet ihr Vergütungssystem als übersichtlich und transparent (Grossunternehmen: 54%; KMU 53%). Dennoch finden 5 Prozent der Arbeitgebenden in Grossunternehmen und 7 Prozent der Arbeitgebenden in KMU, dass ihr Vergütungssystem nicht übersichtlich und transparent sei.²

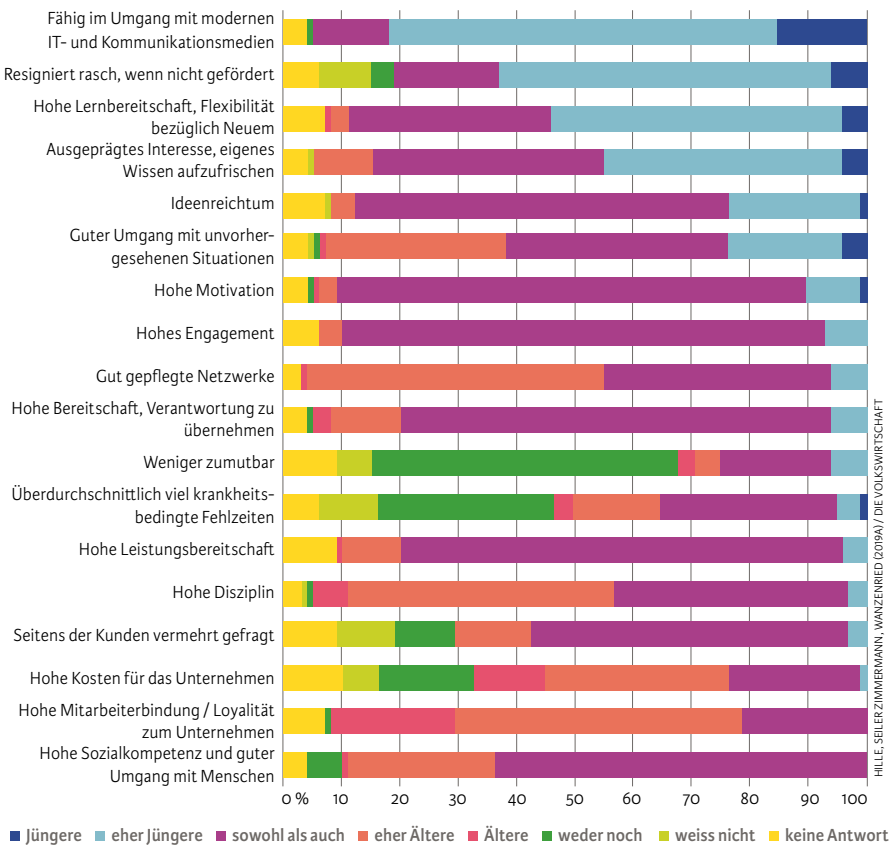
Altersbedingte Vorurteile

Viele Unternehmen tragen den individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden also bereits Rechnung und versuchen, die optimale Zusammenarbeit der Generationen zu ermöglichen. Dennoch besteht Handlungsbedarf: So schätzen bei den befragten Grossunternehmen nur gerade 26 Prozent die Attraktivität ihrer Unternehmung für junge Ausbildungsabsolventen als sehr hoch ein; bei den KMU sind es sogar nur 12 Prozent. Die Attraktivität ihres Unternehmens für ältere Arbeitnehmende schätzen sie noch tiefer ein: Bei den Grossunternehmen bezeichnen sie nur gerade 14 Prozent der Arbeitgebenden als sehr hoch. Bei den KMU sind es 7 Prozent. Noch tiefer liegt der Anteil der Arbeitgebenden, welche die Attraktivität ihres Unternehmens für Personen über dem Pensionierungsalter als sehr hoch einschätzen: Bei den Grossunternehmen liegt dieser Anteil bei 7 und bei den KMU bei 4 Prozent.

Weiter zeigt die Erhebung, dass seitens der Unternehmen Altersklischees bestehen. Von den Grossunternehmen, welche ein Generationenmanagement als wichtig betrachteten, wird die Fähigkeit zum Umgang mit modernen Informationstechnologien und Kommunikationsmedien ganz klar den jüngeren Mitarbeitenden zugeordnet. Nur gerade 20 Prozent assoziieren diese Fähigkeiten gleichermaßen mit jüngeren und älteren Personen (siehe *Abbildung 2* auf Seite 66). Auch eine hohe Lernbereitschaft und Flexibilität bezüglich Neuem wird ganz klar den jüngeren Personen zugeordnet. Nur gerade 3 Prozent der befragten Grossunternehmen assoziieren diese Eigenschaften mit eher älteren Personen. Interessant ist auch, dass rund ein Viertel der Unternehmen einen hohen

² Der Rest der befragten Arbeitgebenden antwortet auf die Fragen mit «teilweise zutreffend», mit «trifft teilweise nicht zu», oder sie können bzw. wollen die Fragen nicht beantworten.

Abb. 2: Diese Kompetenzen verbinden Grossunternehmen mit den verschiedenen Altersgruppen



Die konkrete Frage lautete: «Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren.» Befragt wurden nur Unternehmen, welche ein Generationenmanagement als wichtig erachten. Anzahl befragter Unternehmen = 67.

Ideenreichtum eher mit jüngeren Personen assoziiert als mit älteren (4%). Hingegen wird eine hohe Disziplin deutlich den älteren Personen zugeschrieben (48%). Nur gerade 5 Prozent assoziieren diese Eigenschaft mit jüngeren Personen. Ebenfalls eher älteren Mitarbeitenden zugeordnet werden: hohe Bindung der Mitarbeitenden, Loyalität zum Unternehmen, soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen.

Vorurteile und Klischees bezüglich unterschiedlicher Generationen seitens der Arbeitgebenden können eine optimale Durchmischung der Generationen in der Belegschaft behindern. Sie sollten daher abgebaut werden, sodass einer erfolgreichen Implementierung des Generationenmanagements möglichst nichts im Wege steht. Wie die Umfrage zeigt, ist die Mehrheit der Arbeitgebenden überzeugt, dass es in der Belegschaft solche Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden gibt. Die Befragung zeigt jedoch, dass diese Vermutung relativiert werden muss: Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden ist nämlich sehr offen gegenüber der Zusammenarbeit mit deutlich älteren Personen

(Grossunternehmen: 72%; KMU: 62%) oder immerhin offen (GU: 25%; KMU: 34%).

Unternehmen haben den Nutzen erkannt

Das Generationenmanagement gewinnt mit der Beschäftigung der Arbeitnehmenden über das Rentenalter hinaus an Bedeutung. Aber besteht auch ein Bedürfnis dafür? Fragt man die Angestellten, ob sie sich prinzipiell vorstellen könnten, während des Rentenalters weiter berufstätig zu sein, antworten bei den Grossunternehmen 43 Prozent mit Ja, 36 Prozent mit Nein, und 21 Prozent wissen es nicht. Bei den Arbeitnehmenden von KMU ist die Zustimmung ähnlich hoch: 44 Prozent antworten mit Ja, 24 Prozent mit Nein, und 29 Prozent wissen es nicht. Dabei fällt auf, dass Vollzeitbeschäftigte und Personen mit einer Tertiärbildung einer Weiterbeschäftigung im Rentenalter offener gegenüberstehen als Personen mit einem tieferen Ausbildungsniveau oder Teilzeitbeschäftigte.

Auch bei den Arbeitgebenden ist die Offenheit gross, Personen über das Rentenalter

hinaus zu beschäftigen: Mehr als die Hälfte aller befragten Grossunternehmen und knapp die Hälfte der KMU beschäftigen bereits heute Personen über dem ordentlichen Pensionierungsalter. Wo das noch nicht gemacht wird, kann es sich aber eine überwiegende Mehrheit vorstellen.

Fazit: Sowohl Grossunternehmen wie auch KMU haben die Wichtigkeit und den Nutzen eines effektiven Generationenmanagements erkannt und haben teilweise ein solches auch in ihrer Unternehmung implementiert. Der Weg zu einer systematischen Umsetzung ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen und erfordert insbesondere den Abbau bestehender generationentypischer Vorurteile.



Anina Hille

Dr. rer. pol, Dozentin, Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ), Hochschule Luzern



Yvonne Seiler Zimmermann

Professorin für Banking und Finance, Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ), Hochschule Luzern



Gabrielle Wanzenried

Professorin für Banking und Finance, Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ), Hochschule Luzern

Literatur

Hille, Anina Cristina; Seiler Zimmermann, Yvonne & Wanzenried, Gabrielle (2019a). Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen. Verlag IFZ – Hochschule Luzern, (Band 44).
 Hille, Anina Cristina; Seiler Zimmermann, Yvonne & Wanzenried, Gabrielle (2019b). Generationenmanagement Studie – KMU. Verlag IFZ – Hochschule Luzern, (Band 44).