

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
FH Zentralschweiz



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Leitfaden
**Generationenmanagement
leichtgemacht!**

Autoren/-innen: Dr. Anina Hille, Prof. Dr. Peter Kels, Dr. Julia Kuark, Prof. Dr. Sita Mazumder,
Brigitte Roos, Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann, Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Generationenmanagement leichtgemacht!

Leitfaden mit konkreten Massnahmen und Best Practice
Beispielen zu verbesserter Zusammenarbeit und
Wissenstransfer zwischen den Generationen sowie zur
Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit

Impressum

Autoren/-innen

Dr. Anina Hille
Prof. Dr. Peter Kels
Dr. Julia Kuark
Prof. Dr. Sita Mazumder
Brigitte Roos
Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Copyright

©2019 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz
www.hslu.ch/ifz

Grusswort von Boris Zürcher, Leiter Direktion für Arbeit, SECO

Die demografische Entwicklung sowie der stetige Anstieg der Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften gaben 2011 den Ausschlag, die Fachkräfteinitiative (FKI) zu lancieren. Die FKI setzt sich zum Ziel, die Kräfte der beteiligten Akteure für einen auch in Zukunft starken Schweizer Arbeitsmarkt zu bündeln. Der Bund unterstützte während der Jahre 2016 bis 2018 insgesamt zehn konkrete Projekte, die neue Ansätze zur Linderung der Fachkräfteknappheit aufnahmen. Bei der Auswahl der unterstützten Projekte wurde der Fokus auf das übergeordnete Ziel einer nachhaltigen Aktivierung inländischer Fachkräftepotenziale gelegt.

Zu den mitfinanzierten Projekten gehört auch jenes der Hochschule Luzern, welches das Generationenmanagement bei KMU und Grossunternehmen untersucht. Das Projekt lässt sich in zwei Handlungsfeldern der FKI ansiedeln. Erstens vergrössert ein gelungenes Generationenmanagement die Attraktivität der Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter und darüber hinaus – sowohl für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmende. Zweitens liefert das Projekt innovative Lösungsansätze, um die Fachkräfteknappheit zu entschärfen.

Viele unserer Nachbarstaaten durchleben dieselben demographischen Herausforderungen und sehen sich ebenfalls mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Die Schweiz braucht gut ausgebildete Fachkräfte, um sich in diesem Umfeld weiterhin einen gut funktionierenden und leistungsfähigen Arbeitsmarkt sichern zu können. Es ist daher von hoher Bedeutung, altersfreundliche Arbeitsbedingungen mithilfe von Generationenmanagement zu schaffen und erfahrene Fachkräfte bis zum Rentenalter oder sogar darüber hinaus im Unternehmen einzubinden. Das Potenzial der älteren Fachkräfte muss genutzt werden, um der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel entschlossen entgegen zu treten.

KMU und Grossunternehmen dürfen es als wichtige Arbeitgeber nicht verpassen, den Fachkräftemangel im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu lindern und auch das Potenzial von älteren Arbeitnehmenden zu nutzen. Das Generationenmanagement ist dafür ein effektives Instrument. Es ist für die Unternehmen nicht nur eine Chance, sich als Vorreiter und Vorbilder zu präsentieren, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, sie können sich ausserdem mittels innovativen Lösungen zur Sicherung von Fachkräften einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

Der Handlungsbedarf zur Aktivierung von inländischem Arbeitskräftepotenzial bleibt angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen weiterhin bestehen. Die Schweiz braucht für eine starke Wirtschaft einen gut funktionierenden Arbeitsmarkt, der weiterhin auf den Standortvorteil von gut ausgebildeten Arbeitskräften zählen kann. Die Ergebnisse der bisherigen Anstrengungen der Partner in der FKI und die vielseitigen innovativen Projekte, stimmen optimistisch, dass es der Schweiz auch in Zukunft nicht an innovativen Lösungen zur Minderung des Fachkräftemangels fehlen wird.

Dr. Boris Zürcher
Leiter der Direktion für Arbeit
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Vorwort

Unter Generationenmanagement wird die Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen für die verschiedenen Generationen der Beschäftigten verstanden, damit diese möglichst ihren vollen Einsatz leisten können. Neben der Berücksichtigung der Präferenzen, Eigenschaften und Erfahrungen der Arbeitnehmenden der verschiedenen Generationen sollen auch der Zusammenarbeit und dabei insbesondere dem Wissenstransfer zwischen den Generationen ein grosser Stellenwert eingeräumt werden. Im Hinblick auf die demographischen Entwicklungen sowie den damit zusammenhängenden Fachkräftemangel erscheint ein effektives Generationenmanagement für die Unternehmenswelt als eine grosse Chance, das bestehende Arbeitskräftepotenzial optimal zu nutzen.

Der vorliegende Leitfaden ist Teil eines vom SECO unterstützten Projekts und dient einerseits dazu, Unternehmen für die Einführung eines systematischen Generationenmanagements zu sensibilisieren, und andererseits enthält der Leitfaden konkrete Massnahmen, um ein umfassendes, nachhaltiges und erfolgreiches Generationenmanagement innerhalb der Organisation zu etablieren bzw. auszubauen.

Die im Leitfaden enthaltenen Erkenntnisse basieren auf der bestehenden Literatur, auf Best Practice Fällen der Unternehmenswelt, auf Workshops mit Unternehmensvertretenden sowie auf zwei gross angelegten Umfragen bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, wobei nach Grossunternehmen und KMU unterschieden wurde. Die Umfrageergebnisse sind im Detail in zwei Generationenmanagement Studien, Teil 1 zu KMU und Teil 2 zu Grossunternehmen (Hille et al., 2019a, 2019b) dokumentiert.

Der Leitfaden ist bewusst kurzgehalten und fokussiert nach einleitenden Fakten zum Nutzen und zur Bedeutung von Generationenmanagement in Unternehmen auf vier zentrale Bereiche: Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen den Generationen, Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmenden, ältere Personen auf dem Arbeitsmarkt sowie auf den Umgang mit Stereotypen bezüglich Generationen. Zu jedem Bereich werden neben relevanten Hintergrundinformationen konkrete Massnahmen genannt, welche in der Praxis zum entsprechenden Aspekt zur Verfügung stehen. Im Leitfaden enthalten sind schliesslich auch Best Practice Beispiele. Es versteht sich von selbst, dass ein konkretes Massnahmenpaket auf die spezifische Situation eines Unternehmens angepasst werden muss.

Wir hoffen, mit diesem Beitrag Arbeitgebenden einige Hilfestellungen für ein nachhaltiges Generationenmanagement an die Hand geben zu können.

Dr. Anina Hille
Dozentin und Projektleiterin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Prof. Dr. Sita Mazumder
Dozentin und Projektleiterin
Hochschule Luzern – Informatik

Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann
Dozentin und Projektleiterin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Prof. Dr. Peter Kels
Dozent und Projektleiter
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Brigitte Roos
Wissenschaftliche Assistentin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried
Dozentin und Projektleiterin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Dr. Julia Kuark
Dozentin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Inhaltsverzeichnis

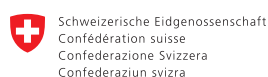
	Grusswort von Boris Zürcher	3
	Vorwort	4
	Inhaltsverzeichnis	5
1	Relevanz und Nutzen von Generationenmanagement	6
2	Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen den Generationen	8
3	Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit	13
4	Ältere Personen auf dem Arbeitsmarkt	16
5	Vorsicht: Stereotypen zu Generationen	20
6	Literaturverzeichnis	22
	Projektpartner	23
	Best Practice Beispiele	7, 12,15, 19

Projektpartner

Herzlichen Dank für die inhaltliche Unterstützung!



Herzlichen Dank für die finanzielle Unterstützung!



Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
www.hslu.ch/ifz