

# Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen

## 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., Wanzenried, G., Generationenmanagement – Studie Grossunternehmen, 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](mailto:anina.hille@hslu.ch)

**Hochschule Luzern****Wirtschaft**

Institut für Finanzdienstleistungen

Suurstoffi 2

Postfach 7344

CH-6302 Zug

**Impressum****DOI****ISBN**

978-3-907379-22-6

**Weitere Informationen unter:**

[www.hslu.ch/generationenbarometer](http://www.hslu.ch/generationenbarometer)



[hslu.ch/wirtschaft](http://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	Struktur der Fragebogen	3
2.3	Sicht Arbeitnehmende: Analyse der Unterschiede in Bezug auf das Alter	4
2.4	Gap-Analyse für Arbeitnehmende in Grossunternehmen	4
2.5	Sicht Arbeitgebende: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement	5
3	Sicht Arbeitnehmende in GU	6
3.1	Beschreibung der Stichprobe	6
3.2	Grundwerte	8
3.3	Vorstellungen und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	9
3.4	Zukunftssicht	20
3.5	Gap Analyse Arbeitnehmende Grossunternehmen	22
3.6	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	25
4	Sicht Arbeitgebende in GU	30
4.1	Beschreibung der Stichprobe	30
4.2	Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement	30
4.3	Wissensaustausch und Zusammenarbeit	35
4.4	Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen	39
4.5	Förderung älterer Mitarbeitender	42
4.6	Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit	44
4.7	Assoziationen mit «Jung» und «Alt»	46
4.8	Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung	49
4.9	Berufstätigkeit während dem Rentenalter	49
4.10	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	51
5	Schlussfolgerungen	54

## Inhaltsverzeichnis

6	Beiträge aus der Praxis	56
6.1	ABB - Seminar «57plus»	56
6.2	Die Stärkung der Personalentwicklung durch Skill-Gap-Analysen-Helvetia	59
6.3	Best Practice: Generationen-Nachmittag der Stadt Winterthur	61
6.4	Flex+: Ein innovatives Modell zur Förderung des aktiven Arbeitslebens nach 58 bei Swiss Re	63
6.5	Offenheit: Der Schlüssel für Erfolgsgeschichten im späteren Berufsleben	65
6.6	Best Practice bei der Zürcher Kantonalbank: «Praktikum Arbeitswelt 4.0» – mit Loopings	68
	Autorinnen/Autoren	70
	Weiterführende Literatur	71

# 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 Studie umfasst zwei Teile: Teil 1 der Studie befasst sich mit KMUs und Teil 2 fokussiert auf Grossunternehmen.

Die Ergebnisse der Grossunternehmen Studie basieren auf zwei Online-Umfragen bei Schweizer Arbeitnehmenden (1'067 auswertbare Teilnahmen) und Arbeitgebenden (57 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. 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. Währendem die Ergebnisse für die Arbeitnehmenden auf einer genügend grossen Stichprobe und einer entsprechend soliden empirischen Basis beruhen, sind die Anzahl Beobachtungen auf der Arbeitgebendenseite wesentlich geringer. Entsprechend sind Ergebnisse für die Arbeitgebenden, welche für ausgewählte Fragestellungen noch weiter unterschieden werden, je nachdem ob die Unternehmen das Generationenmanagement als wichtig erachten oder nicht, als empirische Evidenz zu betrachten. Aus den Ergebnissen sowohl auf Arbeitnehmenden- als auch auf Arbeitgebendenseite lassen sich nichtsdestotrotz interessanten 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, als die Studie mit derselben Struktur zum ersten Mal veröffentlicht wurde, 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 deutlich 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, währendem die älteren Befragten «Arbeit» und «Soziale Verantwortung» auch als relativ wichtig betrachten. Die Wichtigkeit dieser Werte ist über die Zeit stabil geblieben,

## **Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen**

### **Die Studie im Überblick**

jedoch hat interessanterweise im Vergleich zu 2019 der Aspekt «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen» an Bedeutung gewonnen. Auch der 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 Pensionierungsalter hinaus auszuüben kommt für die Hälfte der befragten Arbeitnehmenden in Grossunternehmen sowie 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. 94% von den befragten Grossunternehmen haben angegeben, sehr davon betroffen zu sein. Entsprechend erachtet denn auch die grosse Mehrheit der Grossunternehmen Generationenmanagement als wichtig bzw. sehr wichtig. Auch ist die Einsicht stark 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. Die befragten Grossunternehmen sehen den Hauptnutzen vom Generationenmanagement insbesondere bei der Steigerung ihrer Arbeitgebendenattraktivität und auch der Erhöhung der Wettbewerbsattraktivität.

Diese Resultate weisen entsprechend darauf hin, dass die Wichtigkeit und der Nutzen von Generationenmanagement erkannt wird, jedoch besteht bei den befragten Grossunternehmen bei der Umsetzung der Massnahmen noch sehr viel Luft nach oben und ein grosser bis sehr grosser Handlungsbedarf. So wird z.B. dem Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen zwar eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg

## **Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen**

### **Die Studie im Überblick**

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 denn auch 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 Arbeitgebendenattraktivität 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 des demographischen Wandels dar. Gut ein Viertel der befragten Grossunternehmen, 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.

**Einleitung**

# 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 Rentenalterhöhungen 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 Arbeitnehmenden eine sinnstiftende Tätigkeit und ein wichtiger Lebensinhalt. Entsprechend gibt es eine nicht zu vernachlässigende Anzahl Arbeitnehmende, die bereit sind, über das Erwerbsalter 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 Grossunternehmen der Schweiz. Das Ziel der Studie besteht darin, den aktuellen Stand sowie die geplanten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer Unternehmen sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf Arbeitgebendenseite zu dokumentieren. Die Ergebnisse basieren auf einer 2023 durchgeführten, breit angelegten Umfrage bei Arbeitnehmenden und einer entsprechenden Umfrage mit kleinerer Stichprobengrösse bei Arbeitgebenden, wobei bei ausgewählten



## **Einleitung**

Aspekten die beiden Perspektiven auch miteinander verglichen werden. Zusätzlich zu den Grossunternehmen wurden auch KMU und ihre Arbeitnehmenden befragt. Diese Resultate für KMU werden in einer separaten Publikation – Generationenmanagement – KMU Studie – veröffentlicht.

Die Resultate geben einerseits einen vertieften Einblick zu den Präferenzen, Einstellungen und zur Zufriedenheit der Arbeitnehmenden in Grossunternehmen 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 Unternehmen 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 hat 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: Kapitel 2 sind die Methodik und die Daten beschrieben. Kapitel 3 fasst die Umfrageergebnisse und Analysen für die Arbeitnehmenden in Grossunternehmen 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 Grossunternehmen als Arbeitgebende befindet sich in Kapitel 4.10. Kapitel 5 umfasst die Schlussfolgerungen und im Anhang befinden sich Detailangaben zu den Analysen für die Arbeitnehmenden und zu den Gap-Analysen. Im Kapitel 6 finden sich eine Sammlung von Praxisbeiträgen mit fundierten Umsetzungsbeispielen und spannenden Interviews zum Generationenmanagement der Unternehmen ABB, Helvetia, Loopings, Swiss Re, V-ZUG und ZKB. 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 zusammenhängende Aspekte denken, welche Massnahmen bereits umgesetzt werden und welche Möglichkeiten bestehen, Generationenmanagement in der Praxis umzusetzen. Damit können wir hoffentlich einen Beitrag leisten, die grossen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft 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 600 Grossunternehmen in der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz. Diese entstammen einerseits einer Liste der Handlungszeitung, welche laufend aktualisiert wurde sowie einer Liste der Finanz und Wirtschaft und einer Liste von KünzlerBachmann Directmarketing. Weiter wurde die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage über den IFZ-Newsletter sowie Social-Media-Kanäle verteilt. 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 1'067 Arbeitnehmenden in Grossunternehmen und 57 Grossunternehmen zusammen. Die detaillierte Beschreibung der Stichproben ist in den jeweiligen Kapiteln mit den Auswertungen für die Arbeitnehmenden (siehe Kapitel 3.1) und für die Arbeitgebenden (siehe Kapitel 4.1) zu finden.

### 2.2 Struktur der Fragebogen

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

Der Fragebogen auf Seite Arbeitnehmende beginnt mit der Einschätzung der Arbeitgebendenattraktivität im Allgemeinen (nicht bezogen auf ihren 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 eingeholt. 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

## **Methodik und Daten**

arbeiten und zur Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsmarktattraktivität bzw. zu ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die Umfrage schliesst mit der Erhebung von soziodemographischen Angaben 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 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 für 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 Grossunternehmen. 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  $\varepsilon_i$  erfasst. Das Ordered Logit Modell wird mittels der Maximum-Likelihood-Methode und robusten Standardfehlern geschätzt.

### **2.4 Gap-Analyse für Arbeitnehmende in Grossunternehmen**

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,

**Methodik und Daten**

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 GU

### 3.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 1'067 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 1'049 und 1'067 Beobachtungen schwanken. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 44 Jahren und der Median bei 44.34 Jahren. Abb. 3.1 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Befragten nach Generationen, welche 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. Im Vergleich zur Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen aus dem Jahr 2019 ist der Anteil an Babyboomern zurückgegangen, während der Anteil der Gen X und Generation Y gestiegen ist. Dies ist nicht weiter erstaunlich vor dem Hintergrund, dass zwischenzeitlich einige Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen haben. Im Vergleich zu den Zahlen des Bundesamtes für Statistik (2022) enthält diese Stichprobe immer noch einen leicht erhöhten Anteil an Babyboomern sowie an der Generation X, sowie vergleichsweise einen kleineren Anteil der Generation Y und der Generation Z als die Gesamtheit der Erwerbsbevölkerung der Schweiz.

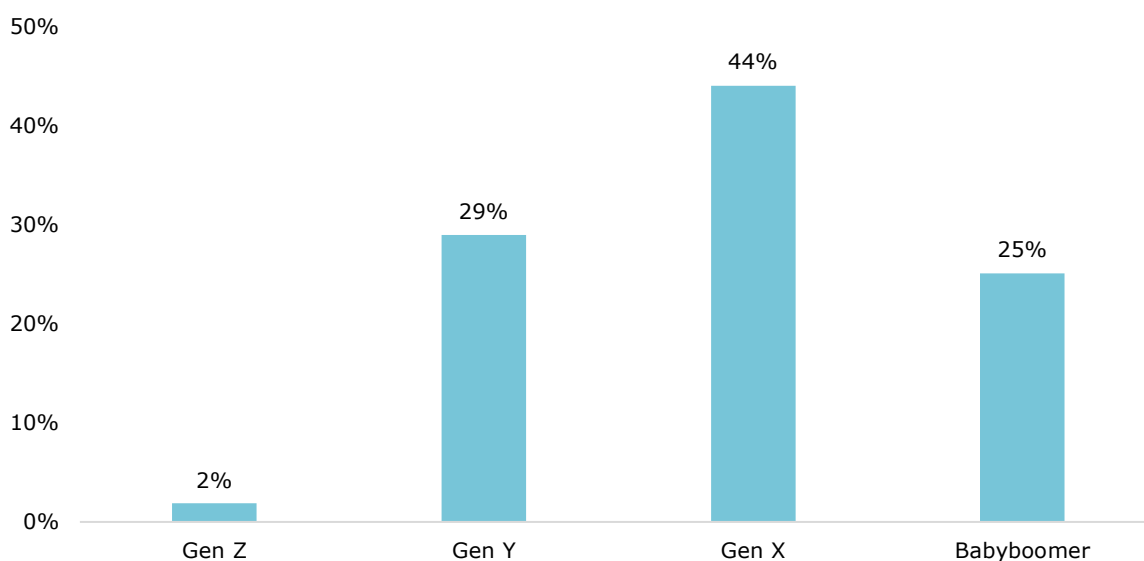
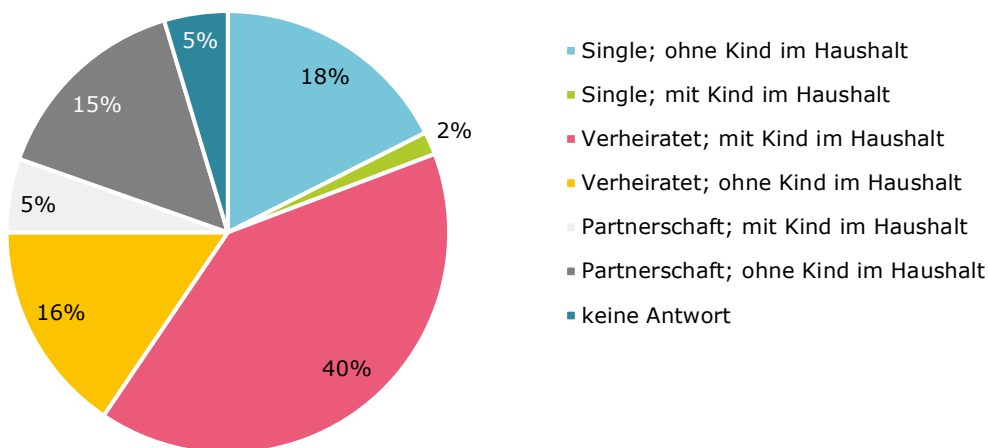


Abb. 3.1: Häufigkeitsverteilung nach Generation (n=1'067)

Der Frauenanteil der Stichprobe liegt bei 30%, was im Vergleich zur Verteilung in der gesamten Erwerbsbevölkerung der Schweiz mit einem durchschnittlichen Frauenanteil von 46% eher gering ist. Somit sind die Frauen in der Stichprobe untervertreten. Die Nationalitätenverteilung zeigt, dass 49% der Teilnehmenden Schweizer/innen sind, während 35% EU-Bürger/innen sind. 11% der Befragten sind Doppelbürger/innen. Bezogen auf die Sprachkompetenzen ist Deutsch mit 63.5% die am häufigsten genannte Muttersprache. Rund 10% gaben Italienisch und 6% Französisch als Muttersprache an. Zusätzlich gaben 52% der Befragten an, neben ihrer Muttersprache noch eine weitere Sprache zu beherrschen. 28% sprachen zwei weitere Sprachen und 14% sprachen gar drei weitere Sprachen. Lediglich 2% gaben an, zusätzlich zur Muttersprache keine weitere Sprache zu beherrschen.

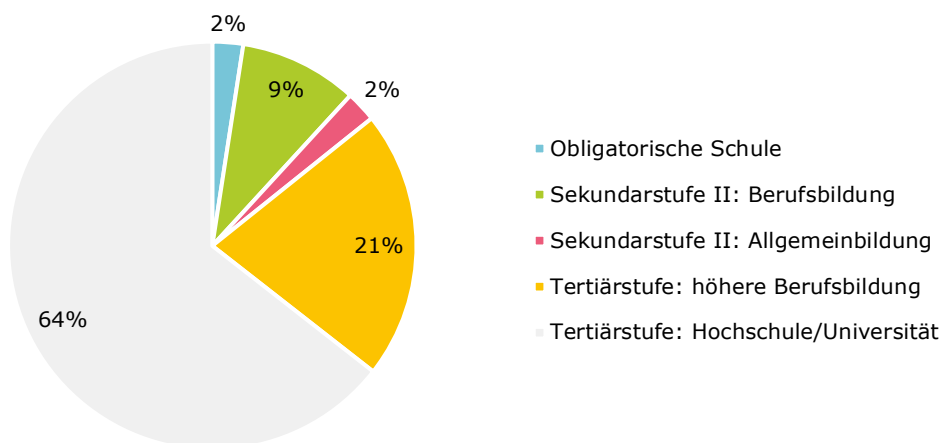
**Sicht Arbeitnehmende in GU**

In Abb. 3.2 wird die soziale Beziehung der Befragten dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass verheiratete Personen mit mindestens einem Kind im Haushalt mit 40% am stärksten vertreten sind, gefolgt von Singles ohne Kind mit 18%. An dritter Stelle folgen, mit 16% Verheiratete ohne Kind. Zudem leben insgesamt 47% aller Befragten in einem Haushalt mit mindestens einem Kind.



**Abb. 3.2:** Soziale Beziehung (n=1'067)

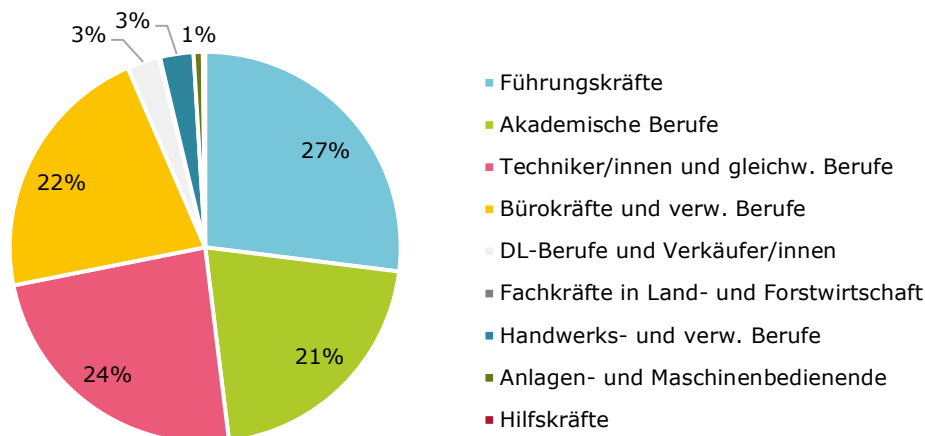
In Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung der Befragten zeigt Abb. 3.3, dass lediglich 2% der Befragten ausschliesslich eine obligatorische Schule abgeschlossen haben, während 9% einen Abschluss in der Berufsbildung aufweisen können. Nur 2% haben die Sekundarstufe II im Bereich Allgemeinbildung absolviert. Ein höherer Bildungsabschluss in Form einer höheren Berufsbildung wird von 21% der Befragten aufgeführt. Der überwiegende Teil der Stichprobe (64%) verfügt über einen Abschluss an einer Hochschule oder Universität.



**Abb. 3.3:** Höchste abgeschlossene Ausbildung (n=1'066)

**Sicht Arbeitnehmende in GU**

In Abb. 3.4 wird die Häufigkeitsverteilung der beruflichen Stellung der Befragten dargestellt. Die Mehrheit der Befragten gibt an, als Führungskraft tätig zu sein (27%), gefolgt von Techniker/innen und gleichwertigen Berufen mit einem Anteil von 24%. Zudem sind 22% der Befragten als Bürokräfte und 21% in akademischen Bereichen tätig. Hinsichtlich des Beschäftigungsgrads (ohne Abbildung) gab die Mehrheit der Befragten an, 100% zu arbeiten (82%), während 18% zu weniger als 100% beschäftigt sind. Die Mehrheit Zweiteiler ist dennoch zwischen 80%-99% angestellt.



**Abb. 3.4:** Berufliche Stellung (n=1'049)

### **3.2 Grundwerte**

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie wichtig verschiedene Grundwerte für die Befragten sind und ob es Unterschiede je nach Alter gibt. Abb. 3.5 zeigt die Verteilung 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» insgesamt als den wichtigsten der untersuchten Grundwerte, wobei 74% der Stichprobe diesen Grundwert als sehr wichtig erachten. Dieser Grundwert ist für ältere Personen wichtiger als für jüngere Personen. «Finanzielle Sicherheit» und «Lebensgenuss/Spas» werden mit 63%, respektive 56%, als am zweit- und dritthäufigsten unter «sehr wichtig» eingestuft.

Sicht Arbeitnehmende in GU

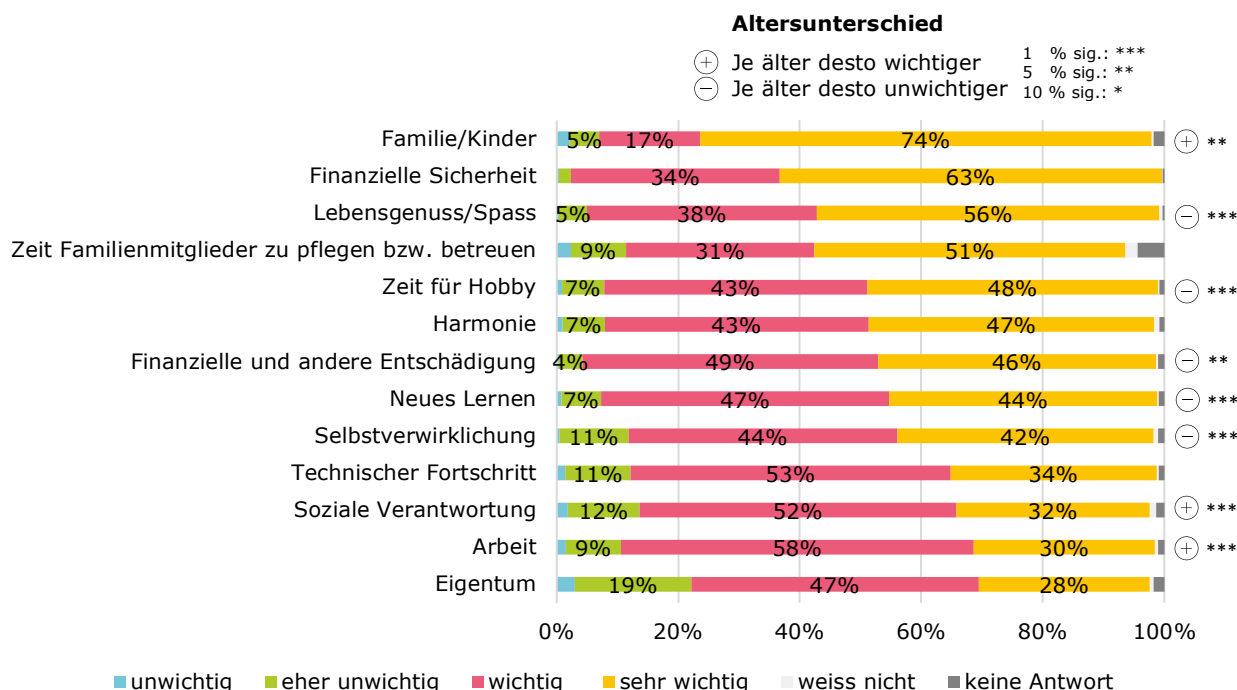


Abb. 3.5: Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind (n=1'076)

Die Grundwerte «Eigentum» (28% betrachten diesen Grundwert als sehr wichtig), «Arbeit» (30%) und «Soziale Verantwortung» (32%) werden von den Befragten als am wenigsten priorisiert empfunden. Interessant sind die signifikanten Unterschiede nach Alter. Für jüngere Personen signifikant wichtiger als für ältere Personen sind: «Lebensgenuss/Spass», «Zeit für Hobby», «finanzielle und andere Entschädigung», «Neues Lernen» und «Selbstverwirklichung». Für ältere Personen sind signifikant wichtiger als für jüngere «Familie/Kinder», «soziale Verantwortung», «Arbeit». Vergleicht man die Resultate mit jenen der Studie aus dem Jahr 2019, so sind die gleichen Grundwerte die drei wichtigsten Grundwerte sowie die beiden am wenigsten wichtigen Grundwerte jene wie 2019. Es gibt allerdings einige bemerkenswerte Unterschiede. Gegenüber 2019 gewannen «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen» deutlich an Wichtigkeit, sowie etwas weniger stark ausgeprägt «Finanzielle und andere Entschädigung». Betreffend signifikante Altersunterschiede ist einzig neu, dass bei «Eigentum» keine signifikanten Unterschiede bezüglich Alter mehr bestehen.

### 3.3 Vorstellungen und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

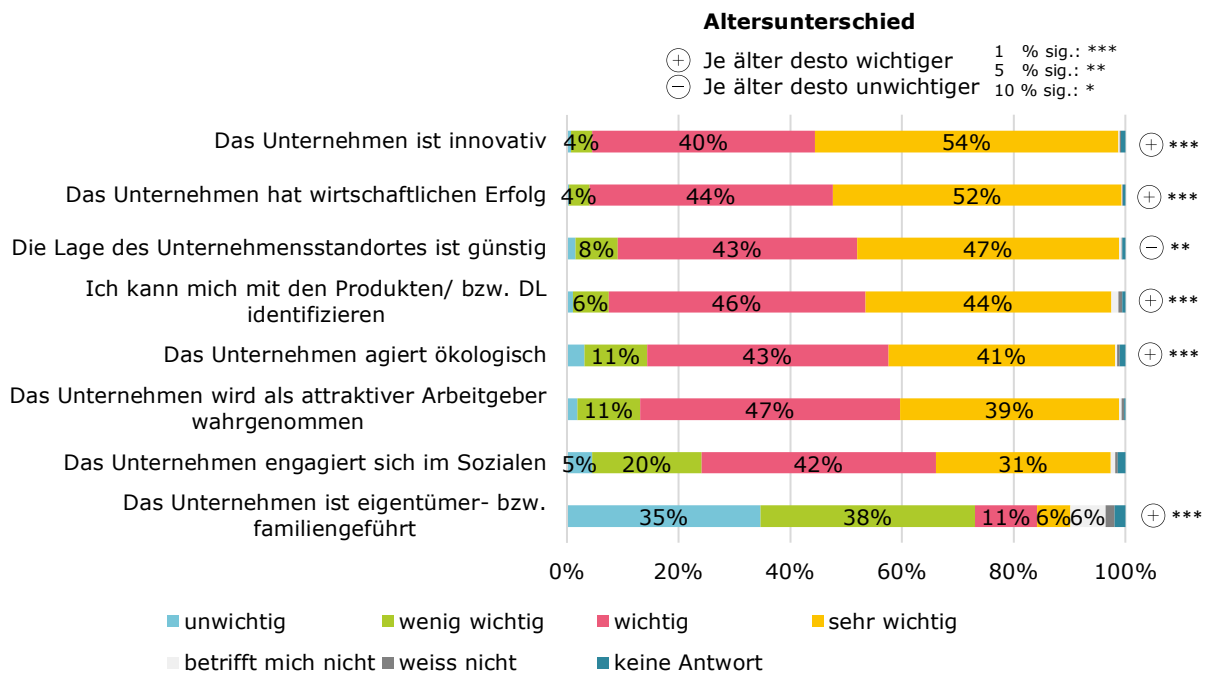
Im folgenden Kapitel werden die Umfrageresultate dargestellt, die aufzeigen, welche Aspekte den Befragten bezüglich der Arbeitssituation generell wichtig sind und wie zufrieden sie mit der aktuellen Arbeitssituation sind. Auch hier wird wiederum analysiert, inwiefern es Unterschiede bezüglich Alter gibt. Abb. 3.6 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der Antworten der Befragten auf die Frage «Inwieweit sind ihnen die folgenden Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?».

Für 54% der Befragten ist die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens sehr wichtig und für weitere 40% wichtig. Eher unwichtig ist dagegen die Eigentümerstruktur: für 35% ist diese gar unwichtig und 38% erachten diesen Aspekt als weniger wichtig. Auch, dass sich das Unternehmen im Sozialen engagiert, ist für 20% wenig wichtig. Aus Abb. 3.6 geht zudem hervor, dass eine grosse Anzahl von Aspekten für ältere Personen in der Tendenz wichtiger sind als



**Sicht Arbeitnehmende in GU**

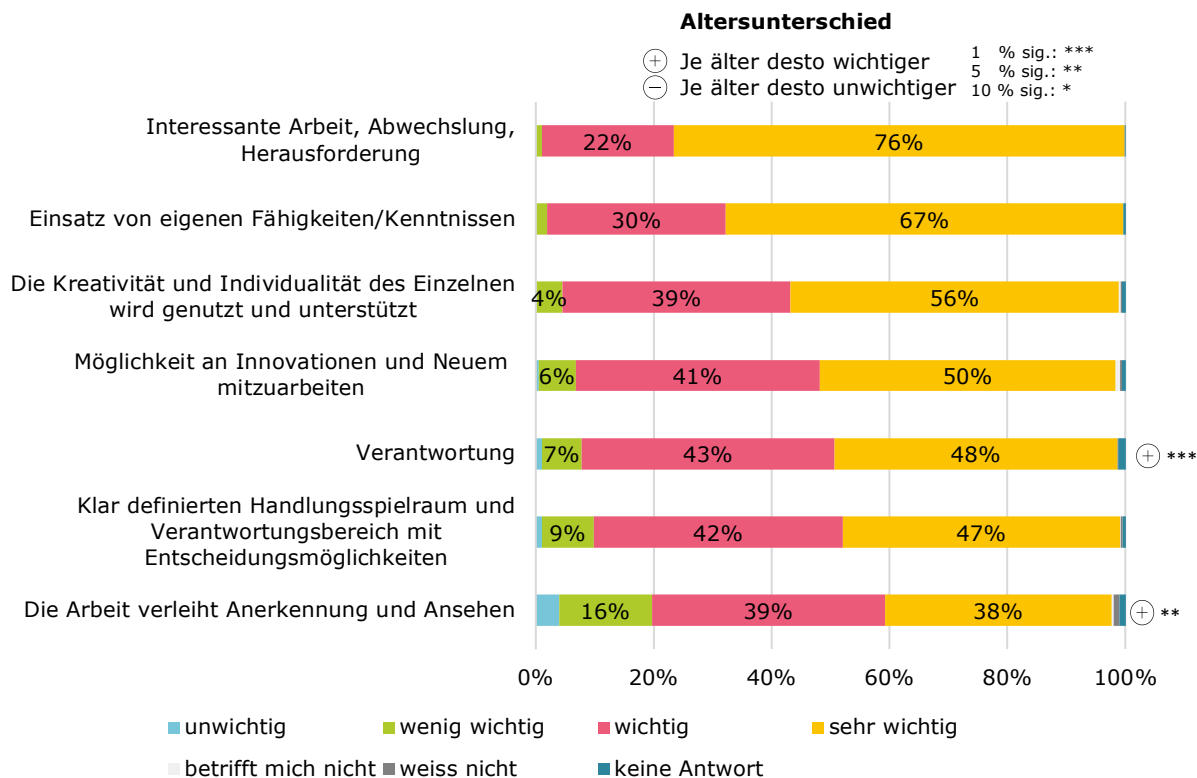
für jüngere: «Das Unternehmen ist innovativ», «Das Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg», «Ich kann mich mit den Produkten/bzw. DL identifizieren», «Das Unternehmen agiert ökologisch» sowie «Das Unternehmen ist eigentü- bzw. familiengeführt». Für jüngere Personen ist einzig wichtiger, dass die Lage des Unternehmensstandortes günstig ist. Im Vergleich zur Studie von 2019 fällt auf, dass generell an Wichtigkeit gewonnen hat, dass das Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat, sowie dass das Unternehmen ökologisch agiert. Dieser Nachhaltigkeitsaspekt ist älteren Personen tendenziell wichtiger als jüngeren Personen. Dass man sich mit den Produkten/bzw. der Dienstleistung identifizieren kann, ist im Vergleich zu 2019 weniger wichtig geworden.



**Abb. 3.6:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig? (n=1'076)

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» der wichtigste ist. Für 76% der Befragten ist er sehr wichtig, 22% erachten diesen als wichtig. Nur gerade für 1% der Antwortenden ist dieser Aspekt weniger wichtig. Am zweitwichtigsten ist der Aspekt «Einsatz von eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen» für die Befragten: 67% erachten diesen als sehr wichtig und 30% als wichtig. Weiter erachten 53% bzw. 40% den Aspekt «die Kreativität und Individualität des Einzelnen wird genutzt und unterstützt» als sehr wichtig bzw. wichtig. Der unwichtigste Aspekt «die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» ist für 38% sehr wichtig und für 16% wenig wichtig. Die Aspekte «Verantwortung» und «Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» sind tendenziell für ältere Personen wichtiger, konsistent mit den Resultaten der Studie 2019.

**Sicht Arbeitnehmende in GU**



**Abb. 3.7:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt/Stil wichtig? (n=1'076)

Auch die gegenwärtige Zufriedenheit der Befragten bezüglich des Aspekts «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung» ist hoch: 64% sind damit im jetzigen Job zufrieden, 27% eher zufrieden und 7% eher unzufrieden (vgl. Abb. 3.8). Dabei sind ältere Personen signifikant zufriedener als jüngere. Mit dem Aspekt «Einsatz der eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen» sind 59% der Befragten in der jetzigen Arbeitssituation zufrieden und 30% eher zufrieden. Im Gegensatz zur Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspektes kann bei der Zufriedenheit sehr wohl ein Altersunterschied festgestellt werden: Ältere Personen sind mit dem Aspekt «Einsatz von Fähigkeiten/Kenntnissen» eher zufrieden. Bei dem Aspekt «Kompetenzen, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit» unterscheiden sich die Antworten der Teilnehmenden verschiedener Altersgruppen nicht. Der Aspekt «die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» ist in der Tendenz für ältere Personen wichtiger als für jüngere. Mit der Ist-Situation im aktuellen Job sind bezüglich «die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» 46% zufrieden und 34% eher zufrieden (vgl. Abb. 3.8). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass tendenziell ältere Personen zufriedener sind bezüglich Arbeitsinhalt.

Sicht Arbeitnehmende in GU

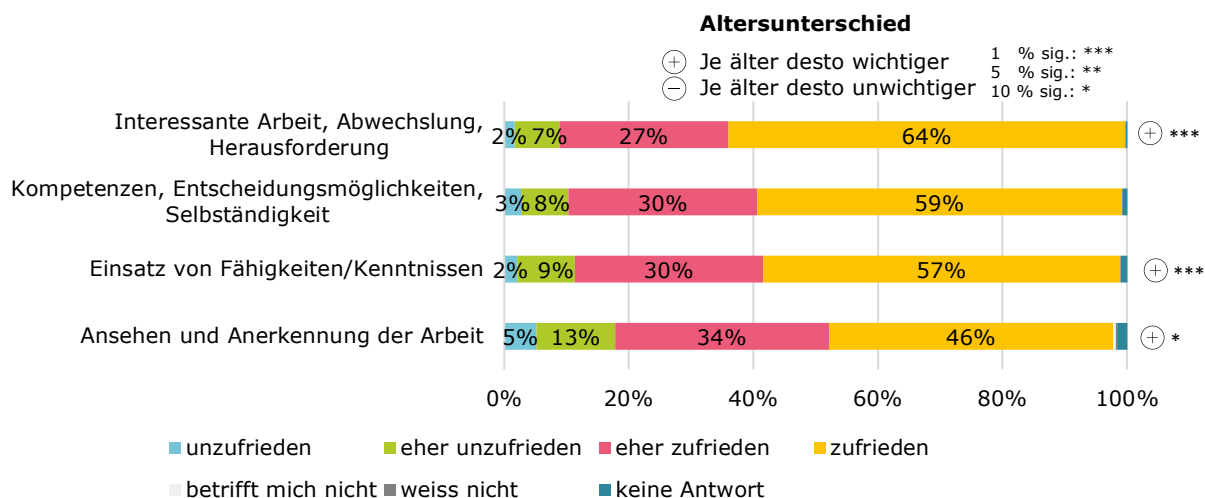


Abb. 3.8: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt? (n=1'076)

Im Bereich der Entwicklungsmassnahmen ist der Aspekt «Alternative Laufbahnen neben Führungslaufbahn» für die Befragten am wichtigsten: für 53% ist er sehr wichtig, für 37% wichtig (vgl. Abb. 3.9). Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen scheinen den Befragten mit 51% und 40% ähnlich wichtig zu sein. Einzig der Punkt «Regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgebenden» scheint für 19% der Teilnehmenden weniger wichtig zu sein. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Aspekte bezüglich Weiterbildung und Entwicklung tendenziell jüngeren Personen wichtiger sind. Dies betrifft Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen- und Angebote sowie eine regelmässige Karriereplanung gemeinsam mit dem Arbeitgebenden.

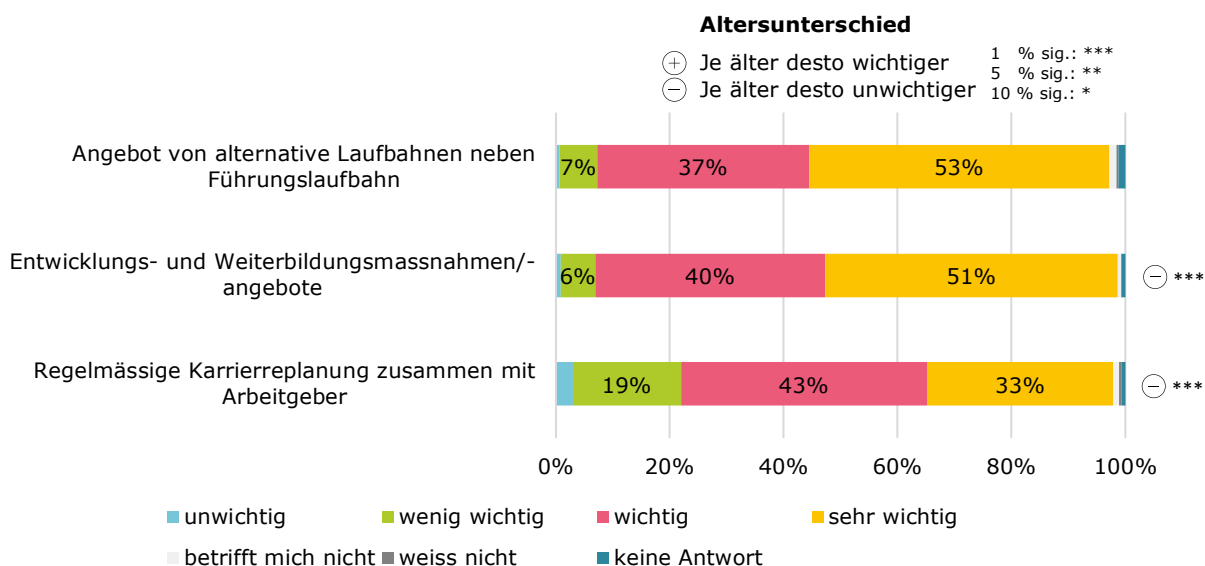


Abb. 3.9: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Weiterbildung/Entwicklung wichtig? (n=1'076)

Mit dem Aspekt «Weiterbildungsmöglichkeiten/-angebot» sind im aktuellen Job 43% zufrieden, 4% sind unzufrieden oder eher unzufrieden (vgl. Abb. 3.10). Mit diesem Punkt und den Entwicklungsmöglichkeiten sind ältere Befragte bedeutend zufriedener. Es zeigt sich, dass jüngere Personen weniger zufrieden sind mit den Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmassnahmen, obwohl sie diese als wichtiger erachten als ältere Personen. 2019 konnte diesbezüglich noch kein signifikanter Altersunterschied festgestellt werden. Eher unzufrieden sind

Sicht Arbeitnehmende in GU

21% der Befragten mit den Aspekten «Betriebliche Mitsprachemöglichkeit» und «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung». Nur gerade für 27% der Befragten sind mit letzterem Aspekt sehr zufrieden. Dabei unterscheiden sich die Antworten nicht bezüglich des Alters.

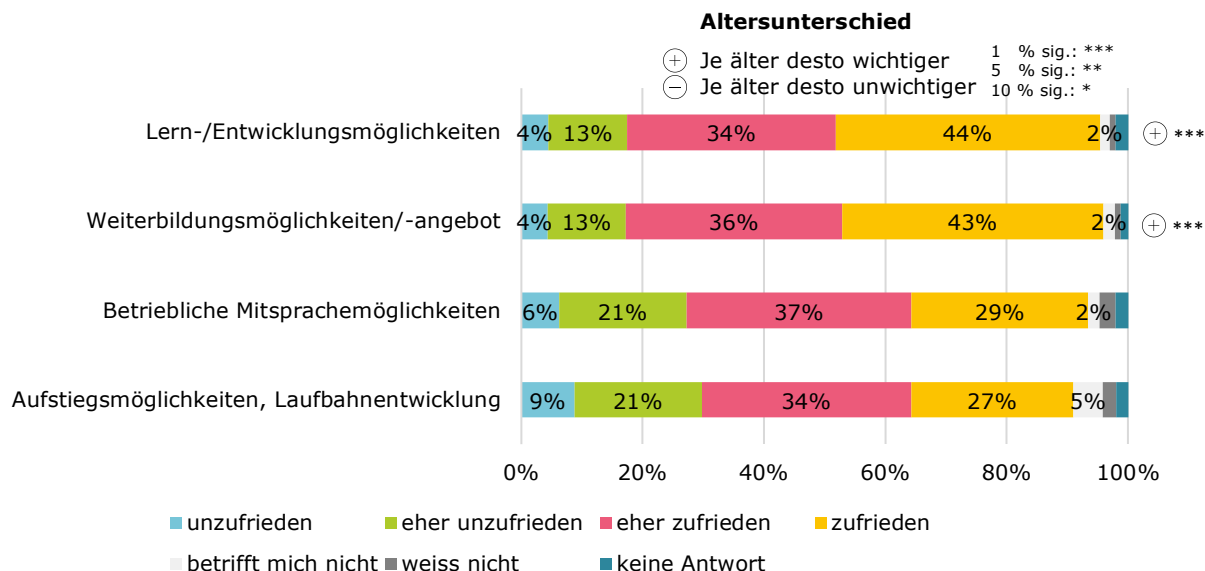
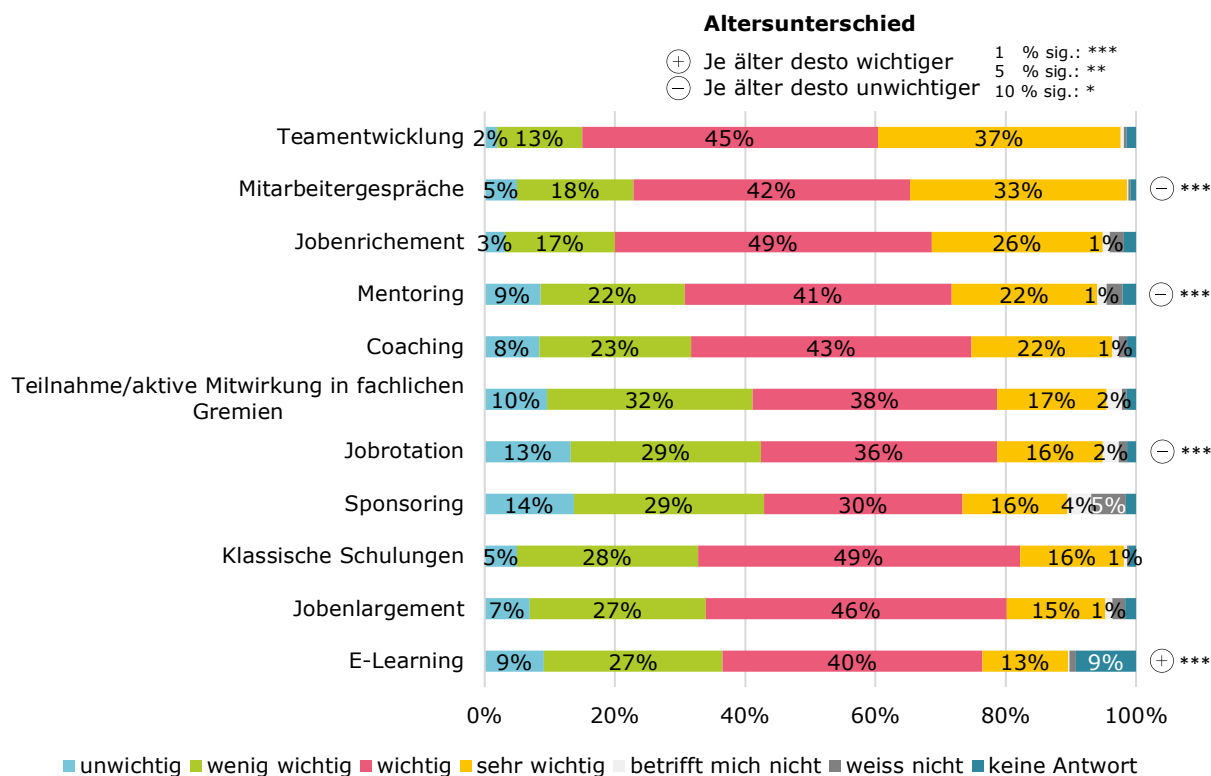


Abb. 3.10: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung? (n=1'076)

Die Verteilung der Antworten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Entwicklungsmassnahmen wird in Abb. 3.11 dargestellt. Es ist erkennbar, dass im Vergleich zu anderen Aspekten deutlich weniger Befragte die Entwicklungsmassnahmen als sehr wichtig erachten. Stattdessen werden sie eher als wichtig oder wenig wichtig eingeschätzt. Die «Teamentwicklung» wird mit 37% aller Befragten am häufigsten als sehr wichtig angesehen, gefolgt von «Mitarbeitendengespräche» (33%) und «Jobenrichement» (26%). Sowohl «E-Learning» als auch «klassische Schulungen» schnitten in Bezug auf Fortbildungen ähnlich schlecht ab. Es scheint, dass die Teilnehmenden «Mentoring» und «Coaching» im Vergleich dazu bevorzugen. Dabei sind die Entwicklungsmassnahmen «Mitarbeitendengespräche» und «Mentoring» für jüngere Personen wichtiger als für ältere. Ebenso ist eine regelmässige Jobrotation jüngeren Befragten wichtiger. Ältere Personen bewerten gegenüber jüngeren in der Tendenz «E-Learning» als wichtigere Entwicklungsmassnahme. Im Vergleich zur Studie 2019 fällt auf, dass Aspekte, welche jüngere Personen wichtig finden (wie Mitarbeitendengespräche, Mentoring oder Jobrotation) tendenziell wichtiger geworden sind und Aspekte, welche ältere Personen wichtiger finden (wie E-Learnings), tendenziell weniger wichtig geworden sind. Dies könnte daran liegen, dass seit 2019 einige Babyboomer aus dem Markt ausgeschieden sind und das aktuelle Sample vergleichsweise vermehrt Personen aus den jüngeren Generationen beinhaltet.

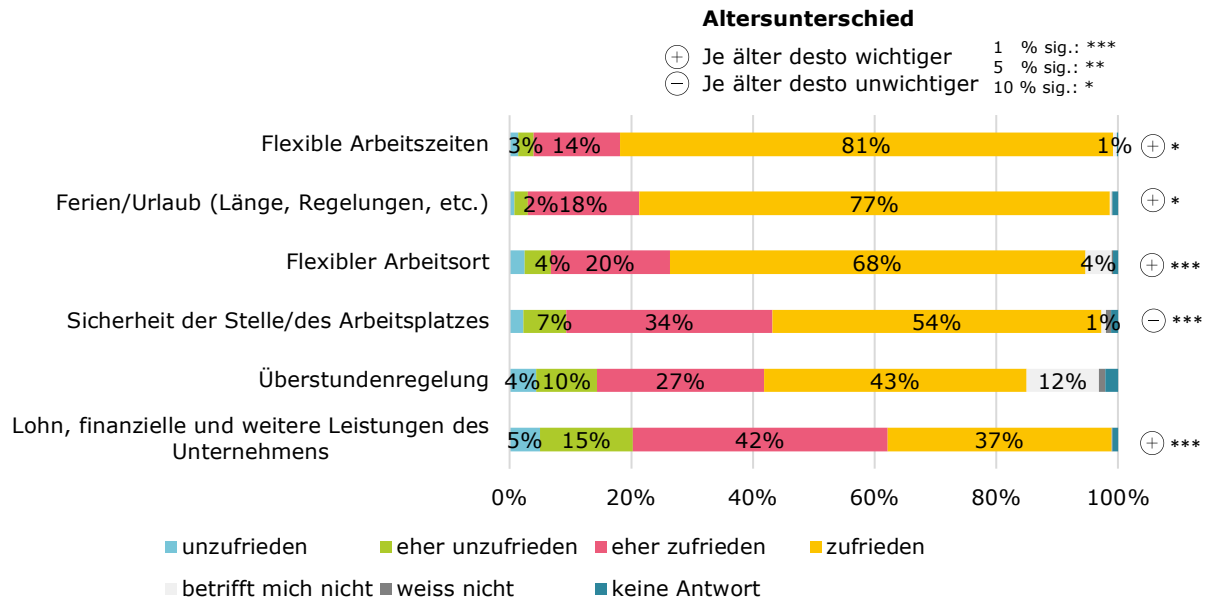
Sicht Arbeitnehmende in GU



**Abb. 3.11:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig? (n=1'076)

Mit 81% ist die überwiegende Mehrheit mit der Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten sehr zufrieden (vgl. Abb. 3.12). Nur gerade 1% der Antwortenden sind damit unzufrieden. In der Tendenz sind dabei ältere Personen zufriedener als jüngere. Auch betreffend Urlaub und Flexibilität des Arbeitssortes ist die grosse Mehrheit zufrieden. Weniger zufrieden sind die Umfrageteilnehmenden bezüglich Überstundenregelung und Lohn, sowie weiteren Leistungen des Unternehmens. Hierzu sind lediglich 37% zufrieden. Es fällt auf, dass zu den meisten Aspekten zum Thema Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit ältere Personen tendenziell zufriedener sind. Einzig zum Thema Sicherheit der Stelle sind jüngere Personen zufriedener.

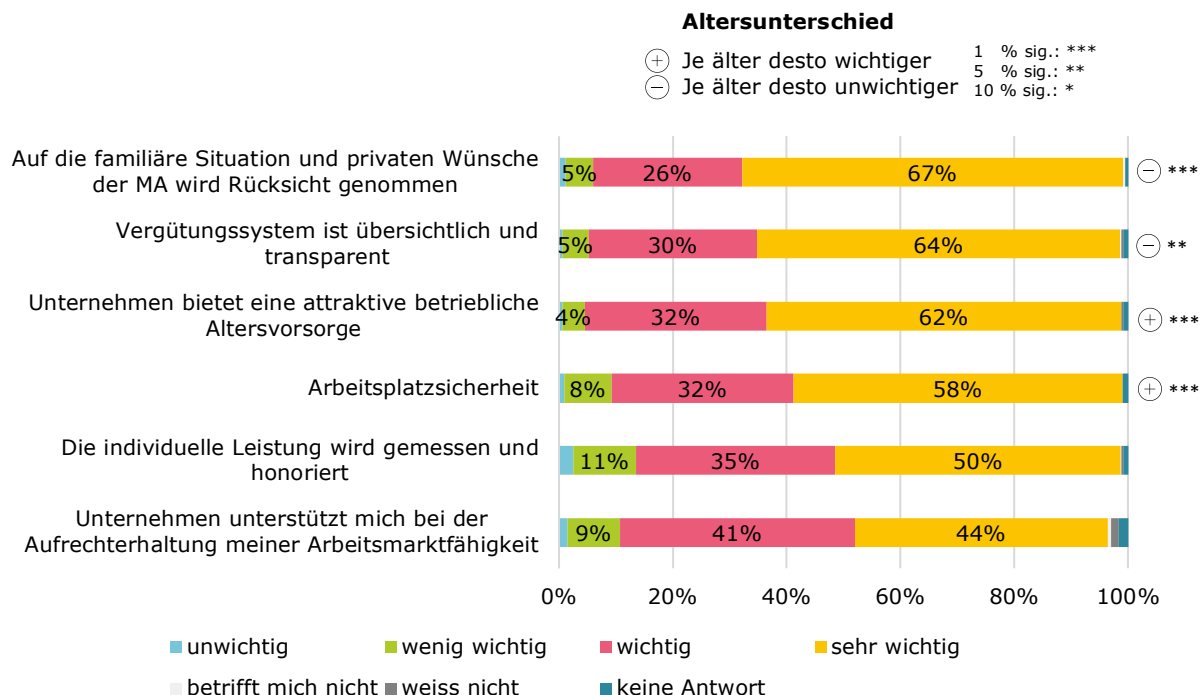
**Sicht Arbeitnehmende in GU**



**Abb. 3.12:** Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsmodell/Entschädigung/Sicherheit? (n=1'076)

Betreffend Aspekte zu Infrastruktur und psychischer Sicherheit ist für 67% der Befragten der Aspekt «Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der MA wird Rücksicht genommen» sehr wichtig und damit der wichtigste Aspekt (Abb. 3.13). Transparenz bezüglich des Vergütungssystems ist den Befragten mit 64% am zweitwichtigsten. Ebenso ist den Befragten eine attraktive betriebliche Altersvorsorge sehr wichtig (62%). Der Aspekt «Arbeitsplatzsicherheit» ist für 58% der Befragten sehr wichtig und für 32% wichtig. Interessant ist, dass die Honorierung und Messung individueller Leistungen verhältnismässig weniger wichtig für die Befragten ist (11% empfanden es als weniger wichtig), wie auch die Unterstützung des Unternehmens zur eigenen Arbeitsmarktfähigkeit. Letzteres erachten aber trotzdem 44% als sehr wichtig und 41% als wichtig. Die Aspekte der Arbeitsplatzsicherheit und einer attraktiven betrieblicher Altersvorsorge sind älteren Personen wichtiger als jüngeren. Umgekehrt ist jüngeren tendenziell wichtiger, dass auf die familiäre Situation Rücksicht genommen wird und das Vergütungssystem transparent und übersichtlich ist.

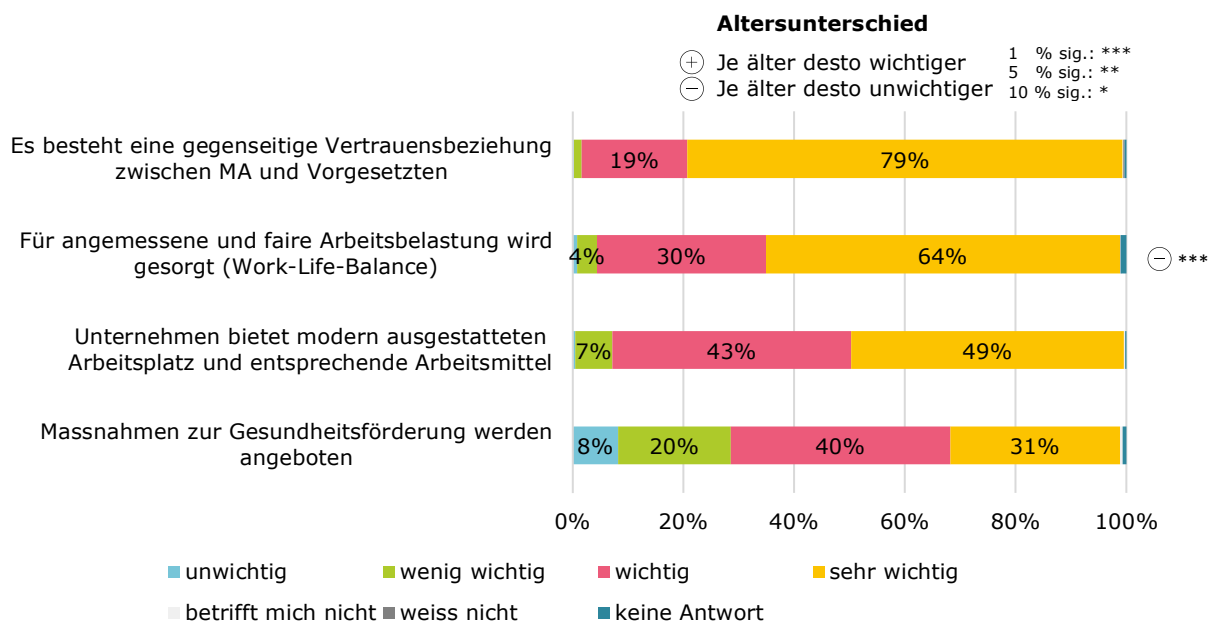
Sicht Arbeitnehmende in GU



**Abb. 3.13:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsmodell/Entschädigung/Sicherheit wichtig? (n=1'076)

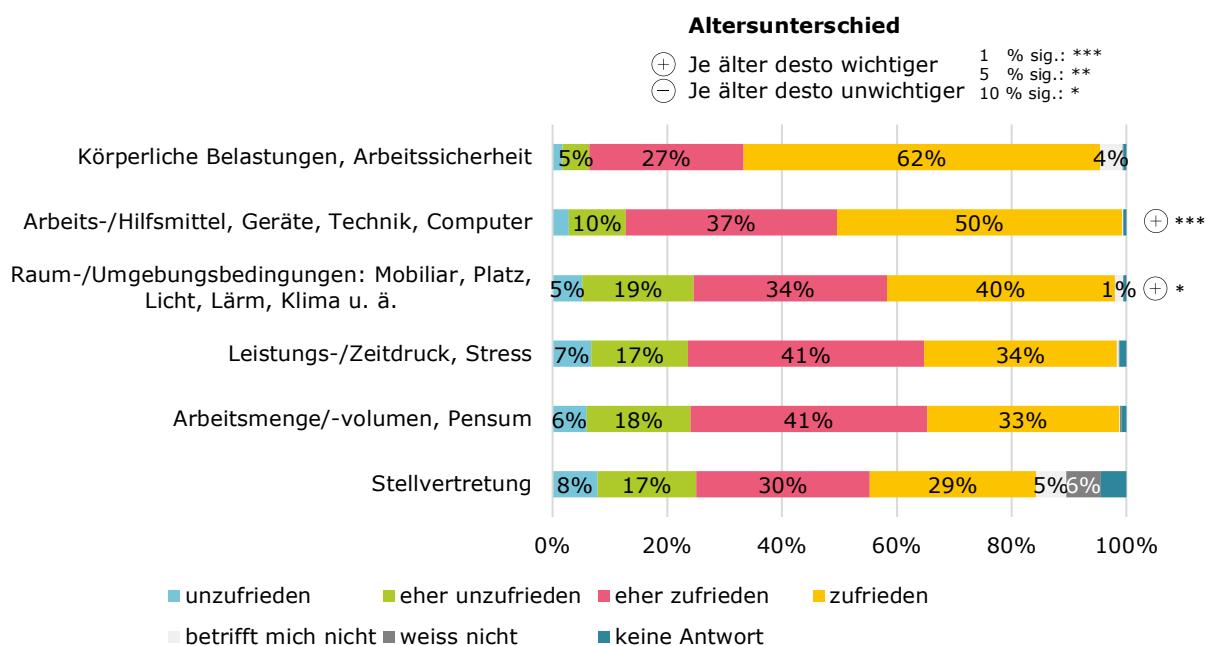
Die Abb. 3.14 und Abb. 3.15 illustrieren die Verteilung der Häufigkeit von Einschätzungen zur Bedeutung und Zufriedenheit bezüglich der Aspekte im Bereich Infrastruktur, körperliche und psychische Belastung. Der Aspekt «es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten» wird als am wichtigsten bewertet, mit einer Bewertung von 79% (siehe Abb. 3.14). Keine Person betrachtet diesen Aspekt als unwichtig. Dabei ist die Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspekts altersunabhängig. Die Work-Life-Balance ist auch sehr wichtig und hier zeigt sich, dass diese jüngeren Personen signifikant wichtiger ist als älteren Personen. Die Ausstattung des Arbeitsplatzes ist weniger wichtig, wie auch, dass Massnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden. Letzteres ist nur für 31% der Befragten sehr wichtig.

Sicht Arbeitnehmende in GU



**Abb. 3.14:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung wichtig? (n=1'076)

Aus Abb. 3.15 geht hervor, dass 62% aller Befragten mit dem Aspekt «körperliche Belastung und Arbeitssicherheit» zufrieden sind. Mit den «Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer» sind genau die Hälfte der Befragten zufrieden. Mit dem Aspekt «Stellvertretung» sind nur gerade 29% aller Befragten zufrieden. Dabei ist bei den Antworten in Bezug auf «Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer» ein signifikanter Unterschied zwischen den Antworten verschiedener Altersgruppen festzustellen, da ältere Befragte diesen für deutlich wichtiger halten.

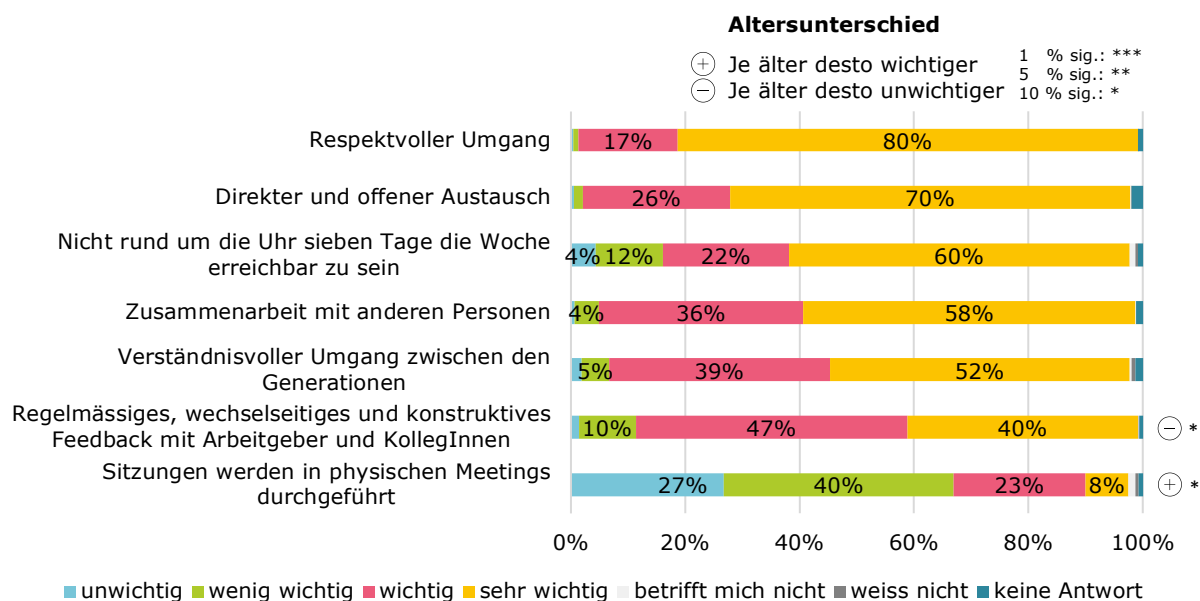


**Abb. 3.15:** Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastungen? (n=1'076)



**Sicht Arbeitnehmende in GU**

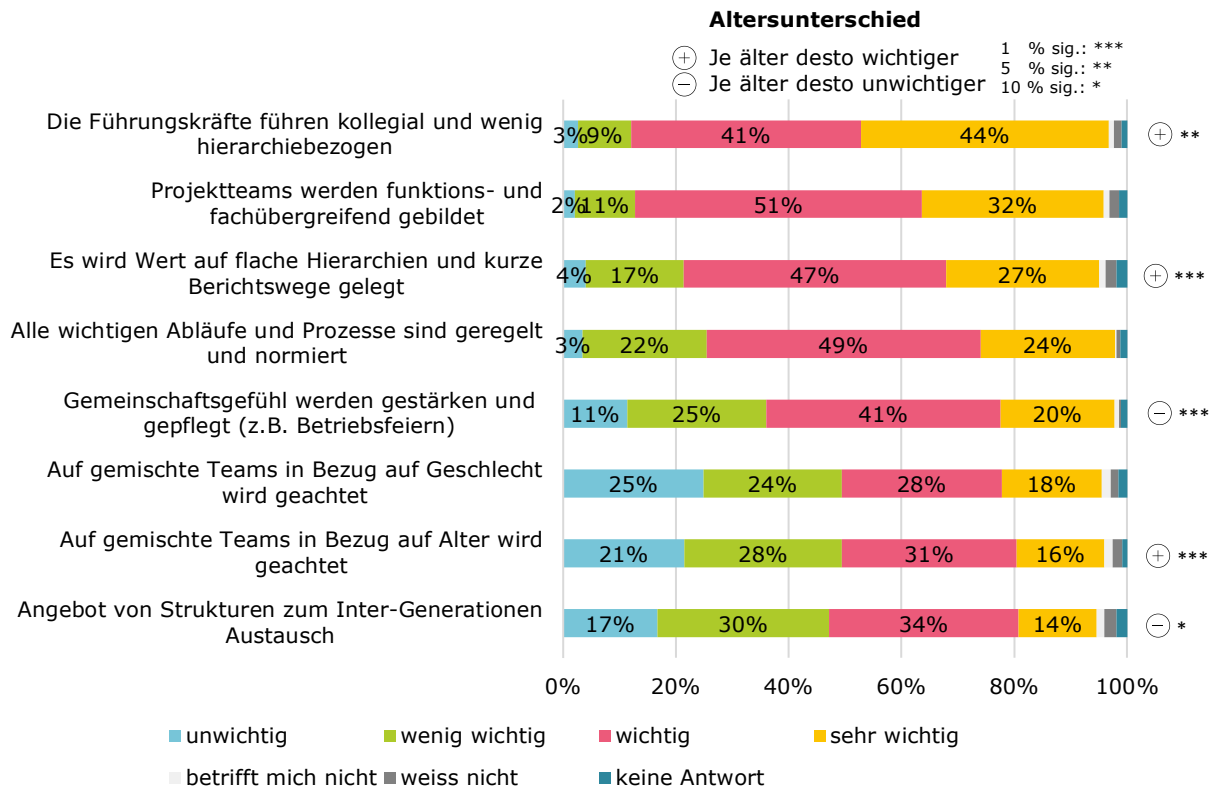
Die Abb. 3.16 zeigt die Verteilung der Häufigkeit von befragten Aspekten im Bereich Zusammenarbeit und Kommunikation. Es wird deutlich, dass der «Respektvolle Umgang» als der wichtigste Aspekt in diesem Bereich betrachtet wird, von 80% der Befragten als sehr wichtig eingestuft, gefolgt von «direktem und offenem Austausch» (70%) sowie "Nicht rund um die Uhr sieben Tage die Woche erreichbar zu sein» (60%). Der Aspekt «Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt» ist der am wenigsten wichtige Aspekt. Nur 8% der Teilnehmenden betrachten ihn als sehr wichtig, während 27% ihn als unwichtig betrachten. Älteren Personen ist der Aspekt von physischen Meetings tendenziell wichtiger als jüngeren Personen. Dafür ist der Aspekt von regelmässigen Feedbacks jüngeren Personen wichtiger.



**Abb. 3.16:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig? (n=1'076)

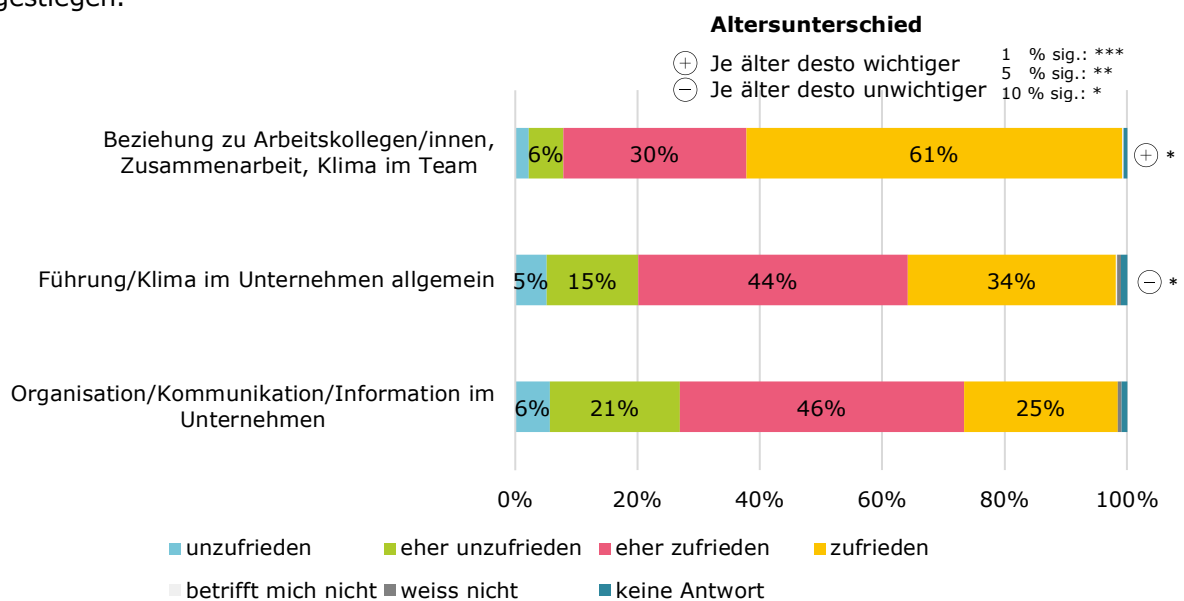
Die Häufigkeitsverteilungen der untersuchten Aspekte im Bereich Organisationskultur/Unternehmensklima sind in Abb. 3.17 dargestellt. Der Aspekt «Führungskräfte führen kollegial und wenig hierarchiebezogen» ist für die Befragten in diesem Bereich der wichtigste (für 44% aller Befragten ist er sehr wichtig), gefolgt von «Projektteams werden funktions- und fachübergreifend gebildet» (32%) und «es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt» (27%). Am wenigsten wichtig für die Befragten ist der Aspekt «Angebot von Strukturen zum Inter-Generations Austausch»: für nur gerade 14% der Stichprobe ist dieser Aspekt sehr wichtig. Mit Ausnahme eines gestärkten Gemeinschaftsgefühls und einem Angebot an Strukturen zum intergenerationellen Austausch sind die meisten Aspekte eher älteren Befragten von höherer Bedeutung. Interessant ist, dass ähnlich wie im Jahr 2019 für die Teilnehmenden gemischte Teams in Bezug auf Geschlecht, wie auch in Bezug auf Alter, verhältnismässig wenig wichtig sind, mit ähnlichen Werten wie bereits 2019. Geschlechtergemischte Teams erachten 46% der Teilnehmenden als wichtig oder sehr wichtig. Altersgemischte Teams erachten 47% der Teilnehmenden als wichtig oder sehr wichtig. Dabei finden ältere Personen die Altersdurchmischung der Teams wichtiger als jüngere Personen. Jüngere wiederum wünschen sich vermehrt ein Angebot von Strukturen zum Inter-Generations Austausch und für sie ist eine Stärkung des Gemeinschaftsgefühls wichtiger.

Sicht Arbeitnehmende in GU



**Abb. 3.17:** Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig? (n=1'076)

Obwohl der Aspekt «Führungskräfte führen kollegial und wenig hierarchiebezogen» für die Befragten der wichtigste ist, sind nur gerade 34% mit dem Aspekt «Führung/Klima im Unternehmen allgemein» zufrieden (vgl. Abb. 3.18). Dabei sind die jüngeren Personen in der Tendenz eher zufrieden. Im Vergleich zu 2019 sind die Zufriedenheitswerte diesbezüglich leicht gestiegen.



**Abb. 3.18:** Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima? (n=1'076)

Sicht Arbeitnehmende in GU

3.4 Zukunftssicht

Eine mögliche Lösung, den Problemen des Fachkräftemangels und der Finanzierung der Altersvorsorgeeinrichtungen in einer alternden Gesellschaft entgegenzuwirken, ist es, das Pensionierungsalter zu erhöhen. Damit ältere Menschen länger im Arbeitsmarkt bleiben können, müssen sie für die Unternehmungen 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.

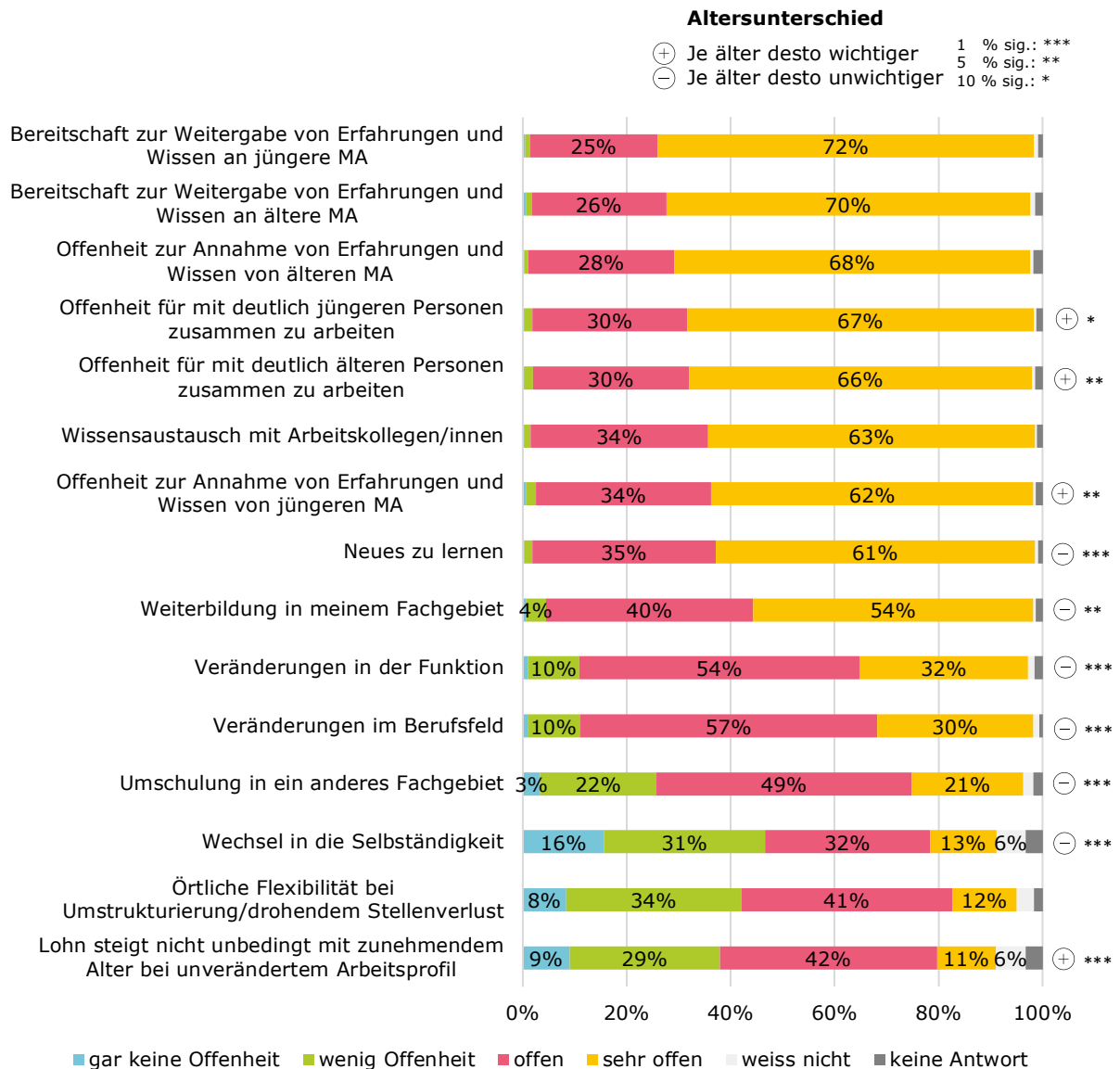


Abb. 3.19: Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten? (n=1'076)

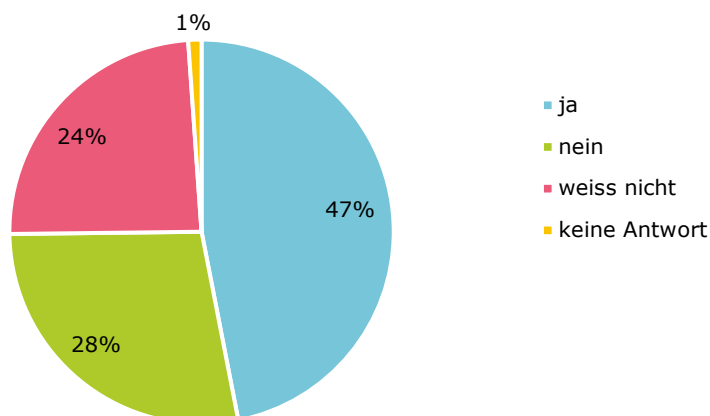
Abb. 3.19 zeigt, wie offen die befragten Arbeitnehmenden gegenüber den untersuchten Aspekten sind. Es zeigt sich, dass 72% der Stichprobe sehr offen respektive bereit dafür ist, Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende weiterzugeben. Ebenfalls hoch ist die Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an ältere Mitarbeitende. 70% der Befragten geben bei diesem Punkt an, diesbezüglich sehr offen zu sein. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist sehr offen oder offen mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren

### Sicht Arbeitnehmende in GU

Personen zusammenzuarbeiten (97% oder 96%). Ebenfalls hoch ist die Bereitschaft zur Annahme von Wissen und zur Zusammenarbeit mit andersaltrigen Personen. Tendenziell scheinen ältere Personen offener für eine Zusammenarbeit mit jüngeren wie auch älteren Personen zu sein.

Auch bei der Weiterentwicklung sind die meisten offen für Neues, insbesondere für das Lernen neuer Dinge (96%), den Austausch von Wissen mit Arbeitskolleginnen und -kollegen (97%) und die Weiterbildung im eigenen Fachgebiet (94%). Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass jüngere Personen tendenziell offener für «Neues lernen» und «Weiterbildung im eigenen Fachgebiet» sind als ältere Personen. Jüngere Personen sind zudem tendenziell offener für Veränderungen in der Funktion, im Berufsfeld oder für eine Umschulung in ein anderes Fachgebiet. 45% der Teilnehmenden sind offen oder sehr offen für einen möglichen Wechsel in die Selbstständigkeit. Auch hier sind jüngere Personen tendenziell offener. Die niedrigsten Werte der Bereitschaft sind bei den Aspekten «örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust» (53%) und «Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil» (53%) zu finden. Die Offenheit bezüglich Lohn scheint kleiner zu sein als noch 2019. Zudem sind ältere Personen tendenziell offener als jüngere, während bei «Wechsel in die Selbstständigkeit» jüngere Personen offener sind als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen.

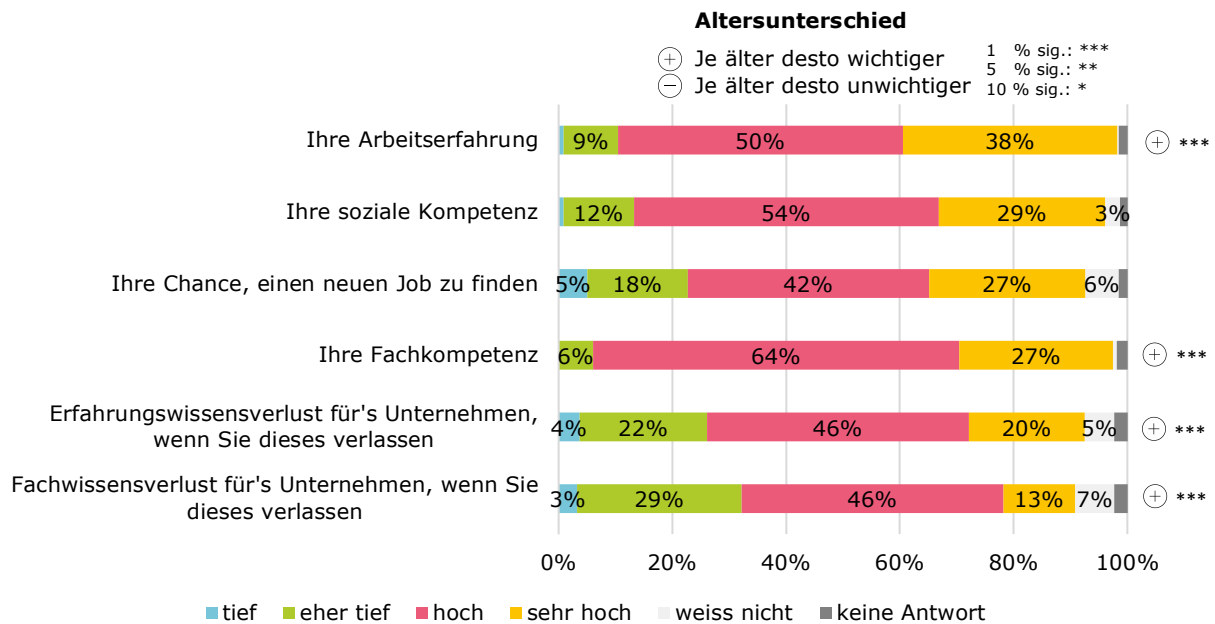
Auf die Frage «könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein?» antworten 47% mit Ja und 28% mit Nein. 24% aller Befragten wissen auf diese Frage keine Antwort (vgl. Abb. 3.20). Gegenüber 2019 können sich leicht mehr Personen vorstellen, über das Pensionierungsalter zu arbeiten.



**Abb. 3.20:** Könnten Sie sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein? (n=1'076)

In Abb. 3.21 wird deutlich, dass die Mehrheit der Befragten ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt positiv einschätzt. 69% aller Befragten beurteilen ihre Chancen, einen neuen Job zu finden, als hoch oder sogar sehr hoch. Diese Einschätzung ist höher als 2019 und nicht mehr altersabhängig wie 2019, wo ältere Berufstätige ihre Chancen in der Tendenz als schlechter eingeschätzt hatten als jüngere. Dies könnte mit dem inzwischen ausgeprägteren Fachkräftemangel zusammenhängen. Dabei schätzen ältere Personen ihre soziale Kompetenz, ihre Fachkompetenz, den Erfahrungs- und den Fachwissensverlust, falls sie das Unternehmen verliessen, tendenziell höher ein als jüngere Personen.

**Sicht Arbeitnehmende in GU**



**Abb. 3.21:** Wie schätzen Sie folgende Aspekte ein? (n=1'076)

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 ist die Bereitschaft über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten, bei mehr Personen vorhanden (47%) als nicht vorhanden (28%). Die Chancen einen neuen Job zu finden, schätzen rund zwei Drittel der Befragten als hoch oder sehr hoch ein. Hier lässt sich im Gegensatz zu 2019 kein signifikanter Unterschied bezüglich Alter feststellen.

**3.5 Gap Analyse Arbeitnehmende Grossunternehmen**

Nachfolgend wird die Zufriedenheit der beiden Gruppen untersucht, welche einen spezifischen Aspekt als wichtig oder eher wichtig anschauen (Gruppe «wichtig») und jenen, die diesen Aspekt als unwichtig oder eher unwichtig («unwichtig») erachten. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil unzufriedener oder eher unzufriedener Personen der Gruppe «wichtig». Dieser Wert zeigt den Anteil der Stichprobe an, die einen spezifischen Aspekt als wichtig ansehen, damit aber unzufrieden sind. So ist beispielsweise der Anteil jener, die den Aspekt «Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote» als wichtig oder sehr wichtig erachten, damit aber unzufrieden oder eher unzufrieden sind, bei 17%.

Sicht Arbeitnehmende in GU

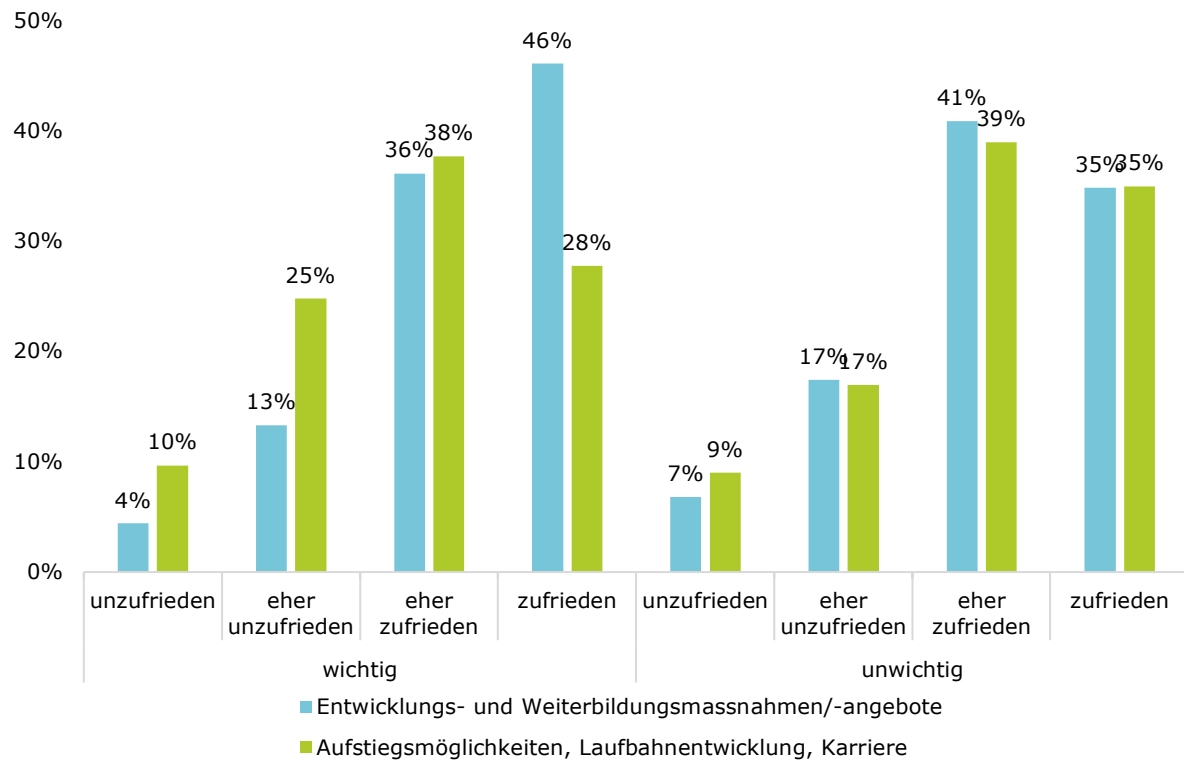


Abb. 3.22: Gap Analyse Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (wichtig n=2'674, unwichtig n=332)

Anhand dieser Definition ist der grösste Gap beim Aspekt «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere» festzustellen. Insgesamt sind 35% aller Befragten, die diesen Aspekt als wichtig betrachten, mit der jetzigen Situation zurzeit unzufrieden oder eher unzufrieden.

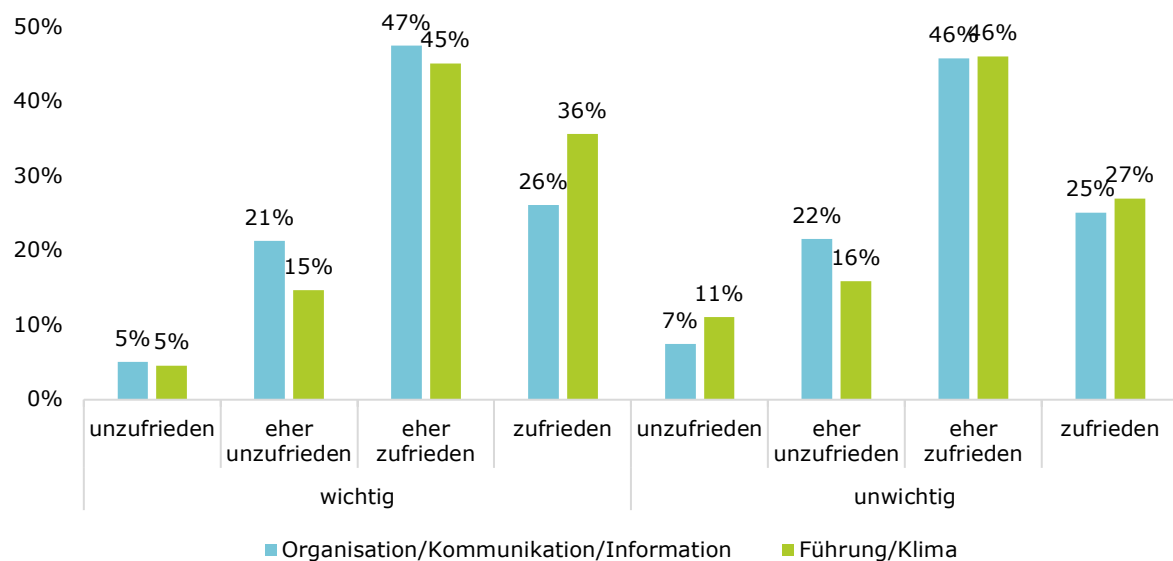


Abb. 3.23: Gap Analyse Organisation, Kommunikation, Information, Führung und Klima (wichtig n=1'687, unwichtig n= 353)

Sicht Arbeitnehmende in GU

In Bezug auf die Organisation/Kommunikation/Information zeigt die GAP-Analyse, dass 26% der Befragten, die diesen Aspekt als wichtig erachten, unzufrieden oder eher unzufrieden damit sind. Ähnlich verhält es sich mit der Führung/Klima, bei der 20% der befragten Personen, die diesen Aspekt als wichtig bewerten, eher unzufrieden oder unzufrieden sind. Der drittgrösste Unterschied besteht in Bezug auf die angemessene und faire Arbeitsbelastung (vgl.

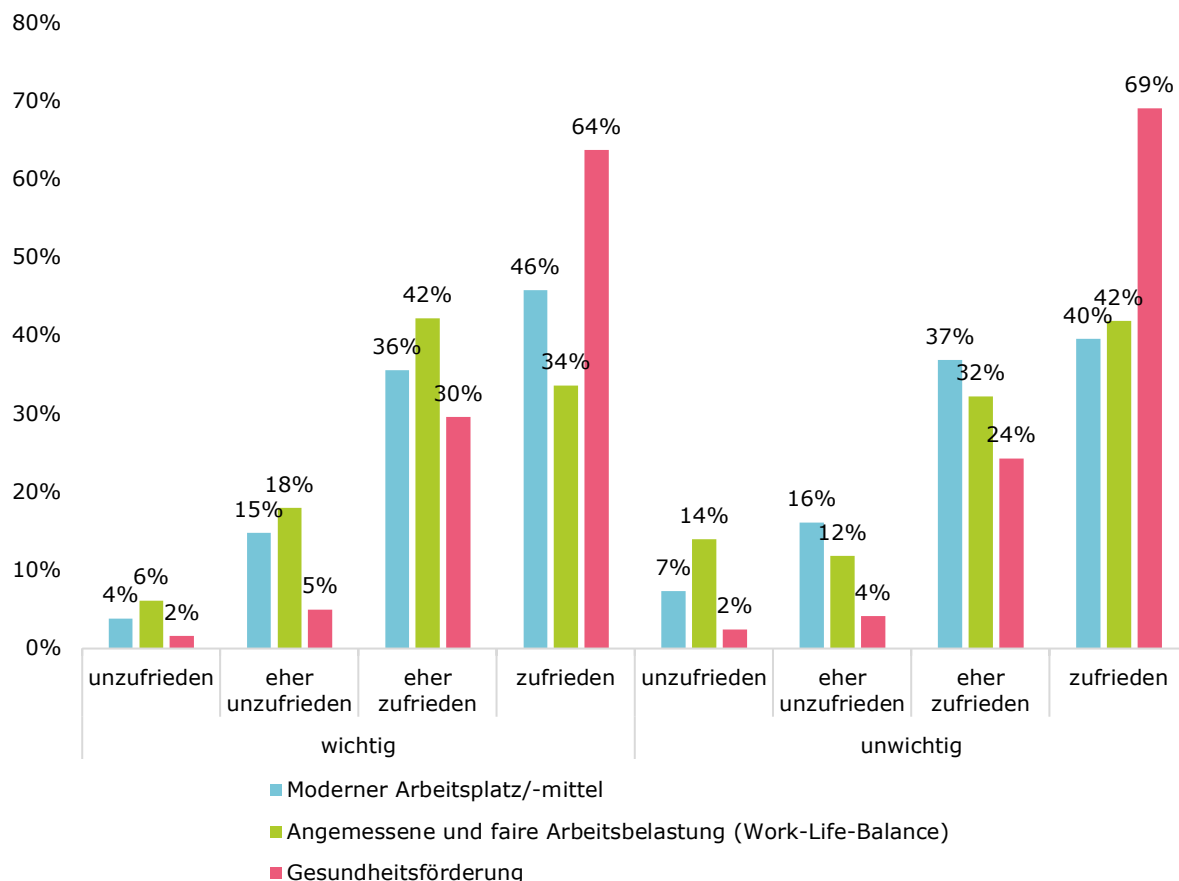


Abb. 3.24). Hier empfinden 24% der Befragten diesen Aspekt als eher unzufriedenstellend oder unzufriedenstellend.

**Abb. 3.24:** Gap Analyse moderner Arbeitsplatz/-mittel, Arbeitsbelastung und Gesundheitsförderung (wichtig n=4'695, unwichtig n=530)

**Sicht Arbeitnehmende in GU**

### **3.6 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse**

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt bei den Unterschieden zwischen und den Gemeinsamkeiten von den verschiedenen Generationen. Entsprechende altersabhängige Unterschiede werden ab einem Signifikanzniveau von 5% genannt.

#### **Grundwerte**

Die Befragten gaben an, dass ihnen die Grundwerte «Familie/Kinder», «Finanzielle Sicherheit» und «Lebensgenuss/Spass» am wichtigsten sind. Es gibt altersbedingte Unterschiede bei der Bewertung mehrerer Grundwerte. Jüngere Arbeitnehmende stufen folgende Werte als wichtiger ein als ältere: «Lebensgenuss/Spass», «Zeit für Hobbys», «Finanzielle und andere Entschädigung», «Neues Lernen» und «Selbstverwirklichung». Für ältere Personen sind die Werte «Familie/Kinder», «Arbeit» und «Soziale Verantwortung» wichtiger als für jüngere Arbeitnehmende. Diese Resultate decken sich weitgehend mit jenen der Erhebung dieser Studie aus dem Jahre 2019. Im Vergleich zu 2019 gewann der Aspekt «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen» an Wichtigkeit.

#### **Arbeitssituation**

Für die grosse Mehrheit der Arbeitnehmenden sind unabhängig von ihrem Alter folgende Aspekte in ihrer Arbeitssituation sehr wichtig: «Respektvoller Umgang», «Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten», «Interessante und abwechslungsreiche Arbeit mit Herausforderungen» und «Direkter und offener Austausch». Die Befragten erachten hingegen im Vergleich als unwichtig oder eher unwichtig, ob «das Unternehmen Eigentümer- bzw. familiengeführt ist», ob «Strukturen für den Austausch zwischen den Generationen vorhanden sind», ob «Meetings in physischer Form abgehalten werden» und ob «auf eine geschlechtergemischte Teamzusammensetzung geachtet wird».

#### **Altersabhängige Wichtigkeit der Arbeitssituation**

Die Umfrageergebnisse zeigen altersabhängige Unterschiede betreffend der eigenen Vorstellungen mit der eigenen Arbeitssituation. Interessanterweise sind diese weitgehendst deckungsgleich mit jenen aus der Erhebung der Studie von 2019. Für ältere Personen ist tendenziell wichtiger, dass auf gemischte Teams in Bezug auf Alter geachtet wird, während für jüngere Personen ein Angebot von Strukturen zum Inter-Generationen Austausch wichtiger ist.

Folgende Aspekte sind für ältere Personen bei der eigenen Arbeitssituation signifikant wichtiger als für jüngere Arbeitskollegen/innen:

- Das Unternehmen ist innovativ
- Das Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg
- Ich kann mich mit den Produkten/bzw. DL identifizieren
- Das Unternehmen ist Eigentümer- bzw. familiengeführt
- Das Unternehmen agiert ökologisch
- Verantwortung
- Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen
- E-Learning



### **Sicht Arbeitnehmende in GU**

- Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge
- Arbeitsplatzsicherheit
- Die Führungskräfte führen kollegial und wenig hierarchiebezogen
- Es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt
- Auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet

Für jüngere Arbeitnehmende sind die folgenden Aspekte signifikant wichtiger als für ältere Personen:

- Die Lage des Unternehmensstandortes ist günstig
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote
- Regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgebenden
- Mitarbeitendengespräche
- Mentoring
- Jobrotation
- Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen
- Vergütungssystem ist übersichtlich und transparent
- Für angemessene und faire Arbeitsbelastung wird gesorgt (Work-Life-Balance)
- Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt und gepflegt (z.B. Betriebsfeiern)

### **Altersabhängige Zufriedenheit zur Arbeitssituation**

Was die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation betrifft, konnten ebenfalls signifikante Altersunterschiede festgestellt werden. Jüngere Arbeitnehmende machen sich weniger Sorgen um die Sicherheit ihrer Stelle, ältere Arbeitnehmende sind aber zufriedener, wenn es um den Arbeitsinhalt und den Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse geht. 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. Es lässt sich festhalten, dass ältere mit mehr Aspekten zufrieden sind im Vergleich zu jüngeren Personen.

### **Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit als Ganzes gesehen ist der Mehrheit der Umfrageteilnehmenden wichtig oder sehr wichtig. Dies gilt für den Wert «soziale Verantwortung», das Image, dass «sich das Unternehmen im Sozialen engagiert», wie auch das Image, dass «das Unternehmen ökologisch agiert». Verglichen mit anderen Aspekten zu Werten und Image, ist die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit, insbesondere der sozialen Nachhaltigkeit, verhältnismässig klein. Dass das Unternehmen ökologisch agiert und der Wert «soziale Verantwortung» ist für ältere Personen tendenziell wichtiger als für jüngere Personen.

## **Sicht Arbeitnehmende in GU**

### **Beziehungen und Anreizsysteme**

Betreffend Beziehungen und Anreizsystemen zeigen sich interessante Resultate. Ein respektvoller Umgang, ein direkter und offener Austausch, die Zusammenarbeit mit anderen Personen und ein verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen ist der grossen Mehrheit der Befragten wichtig. Auch wichtig ist ihnen, dass die Führungskräfte kollegial und wenig hierarchiebezogen führen. Neu im Vergleich zu 2019 ist dieser Aspekt älteren Personen tendenziell wichtiger als jüngeren. Älteren Personen ist auch wichtiger, dass Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt wird. Bezüglich örtlicher und zeitlicher Flexibilität ist die grosse Mehrheit aller Befragten zufrieden. Allerdings sind ältere Personen diesbezüglich zufriedener als jüngere, wie auch in Bezug auf Ferien und Urlaub. Über 80% aller Teilnehmenden ist es wichtig oder sehr wichtig, generell nicht rund um die Uhr erreichbar zu sein. Zudem gibt nur knapp ein Drittel an, dass es für sie wichtig ist, dass Sitzungen in physischen Meetings durchgeführt werden. Gegenüber 2019 gewannen die Werte «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen», sowie «Finanzielle und andere Entschädigung» deutlich an Wichtigkeit. Betreffend letzterem Aspekt zeigt sich, dass rund ein Fünftel damit unzufrieden oder eher unzufrieden ist. Auch unzufrieden sind die Personen mit dem Leistungsdruck, Stress, der Arbeitsmenge und der Stellvertretung.

### **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» (35%), «Organisation/Kommunikation/Information» (26%), «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance), «Führung/Klima» (20%) und «Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote» (17%) festgestellt. Bezüglich des grössten Gaps «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere» lässt sich festhalten, dass für jüngere Personen Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine regelmässige Karriereplanung wichtiger sind als für ältere Personen. Gleichzeitig sind die jüngeren Personen damit unzufriedener. Entwicklungsmaßnahmen, die jüngeren Personen signifikant wichtiger sind, sind Mitarbeitendengespräche, Mentoring und Jobrotation. Über alle Altersgruppen hinweg sind weniger als die Hälfte der Arbeitnehmenden mit den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden, wie auch mit den Weiterbildungsmöglichkeiten. Mit den Aufstiegsmöglichkeiten und der Laufbahnentwicklung sind gar nur 27% zufrieden. Im Vergleich zu 2019 ist unter den grössten drei Gaps neu das Thema «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)». Lediglich rund ein Drittel ist zufrieden mit Aspekten wie Stellvertretung, Arbeitsmenge- und Volumen sowie Leistungs- und Zeitdruck und Stress. Die Work-Life-Balance ist der grossen Mehrheit wichtig oder sehr wichtig und tendenziell jüngeren Personen wichtiger als älteren Personen. Auch mit der Führung und dem allgemeinen Klima im Unternehmen sind lediglich 34% zufrieden, wobei auch hier jüngere tendenziell unzufriedener sind. Für die Arbeitgebenden ist es zentral, altersspezifisch auf die entsprechenden Aspekte einzugehen und passende Massnahmen zur Verkleinerung der Diskrepanzen umzusetzen.

### **Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen**

Der direkte und offene Austausch wird von 96% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig betrachtet. Die Bereitschaft und die Offenheit für den Wissensaustausch zwischen den Generationen sind bei jüngeren wie auch bei den älteren Arbeitnehmenden sehr hoch. 72% der älteren Arbeitnehmenden geben an, sehr offen zu sein, ihr Wissen an jüngere weiterzugeben. Umgekehrt bezeichnen 70% der Jüngeren ihre Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen als

## **Sicht Arbeitnehmende in GU**

«sehr offen». Auch die Bereitschaft zur Annahme von Wissen ist sehr hoch, wobei diese Feststellung bei jüngeren Mitarbeitenden leicht ausgeprägter zutrifft als bei älteren. Es ist zudem eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren Personen festzustellen. Die Offenheit zur Zusammenarbeit mit deutlich älteren Personen steigt tendenziell mit zunehmendem Alter.

Bemerkenswert ist, dass trotz der grossen Offenheit zur intergenerationellen Zusammenarbeit knapp die Hälfte der Arbeitnehmenden ein Angebot von Strukturen zum Inter-Generationen Austausch als unwichtig oder wenig wichtig erachtet. Etwa gleich viele Personen erachten es auch als unwichtig oder wenig wichtig, dass auf altersgemischte Teams und geschlechtergemischte Teams geachtet wird. Diese Anteile haben sich seit 2019 kaum verändert. Die Bildung von altersgemischten Teams erachten ältere Personen für wichtiger als jüngere. Dagegen befindet eine grosse Mehrheit (83%) die Bildung von funktions- und fachübergreifenden Projektteams als wichtig oder sehr wichtig. Als wichtig sehen Arbeitnehmende vor allem auch eine «Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten» (98% sagen wichtig oder sehr wichtig), ein «respektvoller Umgang» (97%), «Zusammenarbeit mit anderen Personen» (94%) und «verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen» (91%).

Bei der Zufriedenheit im Bereich Kommunikation und Führung sind die Werte nicht ganz so hoch. Rund ein Fünftel der Befragten sind unzufrieden oder eher unzufrieden mit der «Führung/Klima im Unternehmen» sowie gut ein Viertel mit der «Organisation/Kommunikation/Information». Da den Arbeitnehmenden die Zusammenarbeit und der kollegiale Umgang im Unternehmen sehr wichtig sind, sie damit aber nicht gänzlich zufrieden sind, muss diesen Aspekten ein besonderes Augenmerk gelten.

## **Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit**

Die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ist den Arbeitnehmenden wichtig. Dabei ist es der grossen Mehrheit wichtig oder sehr wichtig, dass das Unternehmen sie bei der Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit unterstützt. Das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten ist jüngeren Personen wichtiger als älteren wie auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Offenheit und die Bereitschaft Neues zu Lernen und für Weiterbildungen im Fachgebiet sind gross. Jüngere sind dazu tendenziell offener. Gleichzeitig sind sie aber weniger zufrieden mit den angebotenen Weiterbildungs-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als ältere Personen. Jedoch ist die Zufriedenheit dazu im Allgemeinen gross. Je nach Alter werden andere Formate zu Weiterbildung und Entwicklung vorgezogen. Älteren Mitarbeitenden sind E-Learnings wichtiger, jüngeren Mitarbeitergespräche, Mentoring und Jobrotation. Altersunabhängig ist es 90% der befragten Personen wichtig oder sehr wichtig, dass das Unternehmen nebst der Führungslaufbahn alternative Laufbahnen anbietet. 30% sind nicht zufrieden mit der Laufbahnentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten. Einer deutlichen Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden ist es wichtig, dass ihre Arbeit interessant und herausfordernd ist und dass sie ihre eigenen Fähigkeiten einsetzen können. Diesbezüglich sind sie auch mehrheitlich zufrieden. Dabei zeigt sich wiederum, dass ältere Personen damit eher zufrieden sind als jüngere.

## **Offenheit für Veränderungen**

Bezüglich Weiterbildung ist die überwiegende Mehrheit der Befragten offen. Allerdings zeigt sich, dass die Offenheit bei den älteren Personen gegenüber den jüngeren in der Tendenz weniger hoch ist, bezüglich «Weiterbildung in meinem Fachgebiet», «Umschulung in ein anderes Fachgebiet», einer «Veränderung in der Funktion» oder einer «Veränderung im Berufsfeld» und sie «Neues lernen» für weniger wichtig erachten als jüngere. Interessant ist, dass rund 70% offen oder sehr offen sind für einen Wechsel in ein anderes Fachgebiet – jüngere eher als ältere. Am wenigsten offen sind die Befragten bezüglich örtlicher Flexibilität bei

### **Sicht Arbeitnehmende in GU**

Umstrukturierung oder Stellenverlust und für einen Wechsel in die Selbstständigkeit. Für letzteres sind aber doch immerhin noch 32% offen und 13% sehr offen, auch hier sind jüngere Personen offener. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Offenheit bezüglich Veränderungen besteht, wenn auch altersabhängig.

### **Attraktivität von älteren Arbeitnehmenden**

Die Chancen, einen neuen Job zu finden, schätzen über zwei Drittel aller Befragten als hoch oder sehr hoch ein. Im Vergleich zur Erhebung 2019 ist dieser Wert gestiegen, damals war es gut die Hälfte der Befragten. Es lässt sich aktuell kein signifikanter Unterschied nach Alter feststellen, während 2019 ältere Menschen ihre Chancen einen neuen Job zu finden noch signifikant schlechter eingeschätzt haben als jüngere. Ein möglicher Grund, wieso kein signifikanter Altersunterschied mehr herrscht, könnte der Fachkräftemangel sein. Jedoch ist dies nur eine Mutmassung und unsere Daten erlauben keine entsprechende Verifizierung. Was die Einschätzung von Aspekten zur eigenen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt angeht, so schätzen sich ältere Mitarbeitende grösstenteils besser ein als ihre jüngeren Kollegen/innen. Dies betrifft insbesondere die Selbst-Einschätzung der Arbeitserfahrung, der Fachkompetenz und des Wissensverlustes, der beim Verlassen der Stelle für das Unternehmen entstehen würde. Ein weiteres interessantes Resultat zu dieser Thematik ist, dass ältere Arbeitnehmende offener sind, dass der Lohn mit zunehmendem Alter bei unverändertem Profil nicht zwingend steigen muss. Generell sind rund die Hälfte der Befragten dieser Meinung, während 2019 dieser Anteil noch etwas höher lag.

### **Berufstätigkeit während dem Rentenalter**

Knapp die Hälfte der Befragten kann es sich prinzipiell vorstellen, über das Pensionierungsalter hinaus weiter berufstätig zu sein, wobei sich dies weniger als ein Drittel nicht vorstellen kann. Rund jede vierte befragte Person kann sich diesbezüglich zurzeit noch nicht genau äussern. Im Vergleich zur letzten Erhebung dieser Studie in 2019 können sich nun mehr Personen vorstellen, im Rentenalter berufstätig zu sein.

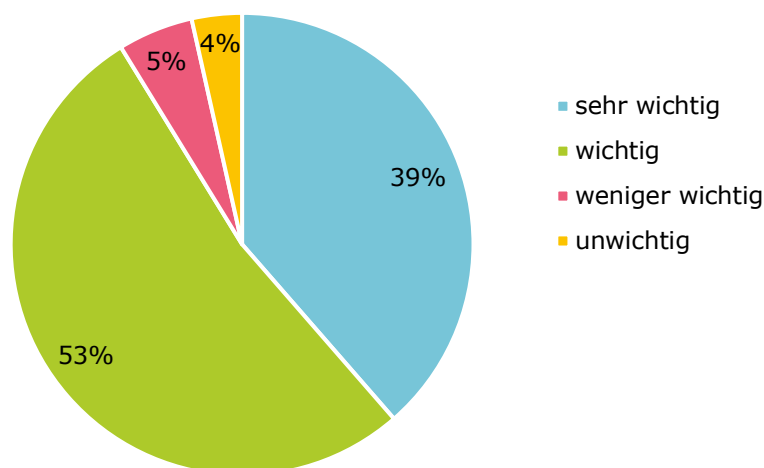
## 4 Sicht Arbeitgebende in GU

### 4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 57 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 36 und 57 Beobachtungen schwanken. Hier ist anzumerken, dass aufgrund der Anzahl Beobachtungen die Ergebnisse im Sinne von empirischer Evidenz, jedoch nicht als statistisch breit abgestützte Resultate zu betrachten sind. Die Erhebung auf Seite der Arbeitgebenden ist auch bezüglich der erhobenen Informationen weniger umfangreich.

### 4.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement

Abb. 4.1 zeigt auf, für wie wichtig die Arbeitgebenden das Generationenmanagement betrachten. 39% der befragten Grossunternehmen sehen das Generationenmanagement als sehr wichtig für ihr Unternehmen an, weitere 53% als wichtig. Nur gerade 4% betrachten Generationenmanagement für ihr Unternehmen als unwichtig. Im Vergleich zur Erhebung von 2019 erachten mehr Arbeitgebende das Generationenmanagement als sehr wichtig. 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. Erstere Gruppe umfasst somit 92% der Stichprobe, letztere Gruppe 8%.



**Abb. 4.1:** Wie wichtig ist das Thema Generationenmanagement (GM) für Ihr Unternehmen im Allgemeinen? (n=57)

Abb. 4.2 zeigt, ob sich die Arbeitgebenden vom Fachkräftemangel betroffen fühlen. 94% der Stichprobe fühlt sich davon eher oder sehr betroffen. Es gibt keine Unternehmen, die sich davon nicht betroffen fühlen, 4% fühlen sich eher nicht davon betroffen. Im Vergleich zu 2019 ist die Betroffenheit gestiegen. Damals fühlten sich 74% der damaligen Stichprobe eher oder sehr betroffen und 25% eher nicht betroffen.

Sicht Arbeitgebende in GU

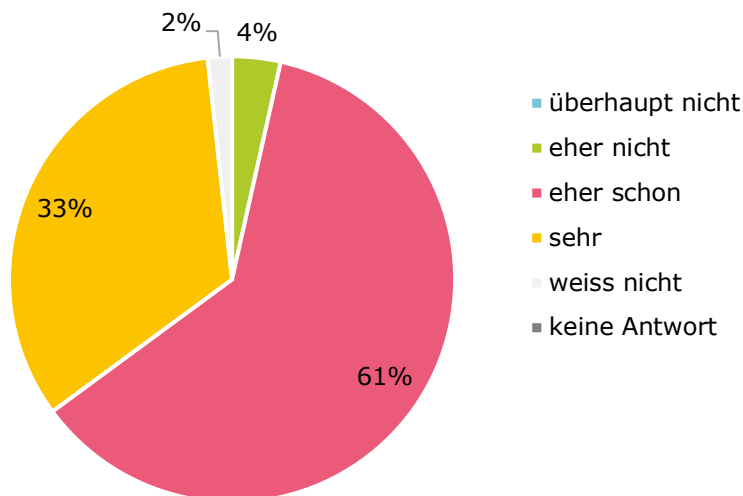


Abb. 4.2: Ist Ihr Unternehmen von Fachkräftemangel betroffen? (n=57)

Dass für eine Mehrheit der Unternehmen der demographische Wandel und der Fachkräftemangel ein Problem darstellen, zeigen auch die Abb. 4.9 und Abb. 4.10. Die Wahrnehmung dieses Problems hat sich über die letzten Jahre drastisch verschärft: Aktuell stimmen 63% dieser Aussage zu, 2019 waren es noch 24%.

Den Hauptnutzen, welche beide Gruppen von Arbeitgebenden (GM und NGM) im Generationenmanagement sehen, ist es denn auch, dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen. An zweiter Stelle steht neu die Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität, welcher 77% der Gruppe GM zustimmen. Bei der Studie aus dem Jahr 2019 war das Vermeiden von Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Mitarbeitenden noch an zweiter Stelle, das aktuell mit einer Zustimmung von 75% an vierter Stelle kommt. Ebenfalls 77% sehen den Nutzen in Form eines Wettbewerbsvorteils (vgl. Abb. 4.3). Zudem betrachten über 71% der Arbeitgebenden das Generationenmanagement als ein strategisches Instrument für eine nachhaltige unternehmerische Entwicklung. Im Vergleich zu 2019 ist dieser Wert ebenfalls stark gestiegen. Dies trifft auch für die Gruppe NGM zu. Bei den Unternehmen, die Generationenmanagement für weniger wichtig oder unwichtig erachten (Gruppe NGM), sind lediglich 40% der Meinung, dass Generationenmanagement notwendig ist, um dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen, 20% enthielten sich der Antwort. Den grössten Nutzen sehen sie bei der Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität (80% Zustimmung) und darin, dass kein Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeitenden entsteht (vgl. Abb. 4.4).

Sicht Arbeitgebende in GU

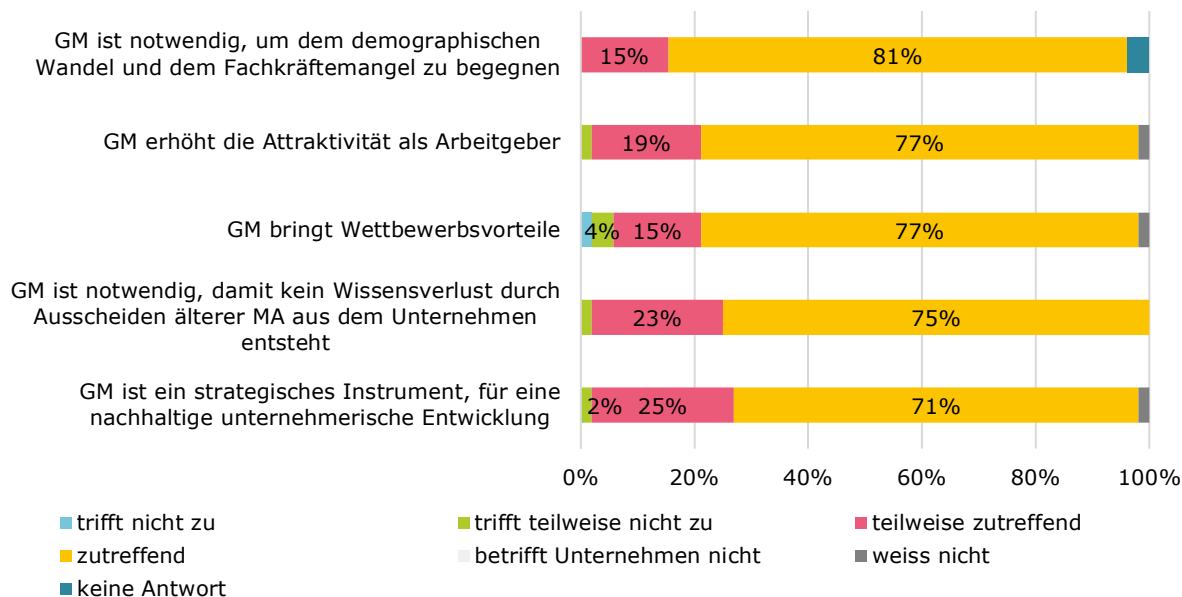


Abb. 4.3: Hauptnutzen von Generationenmanagement: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=57)

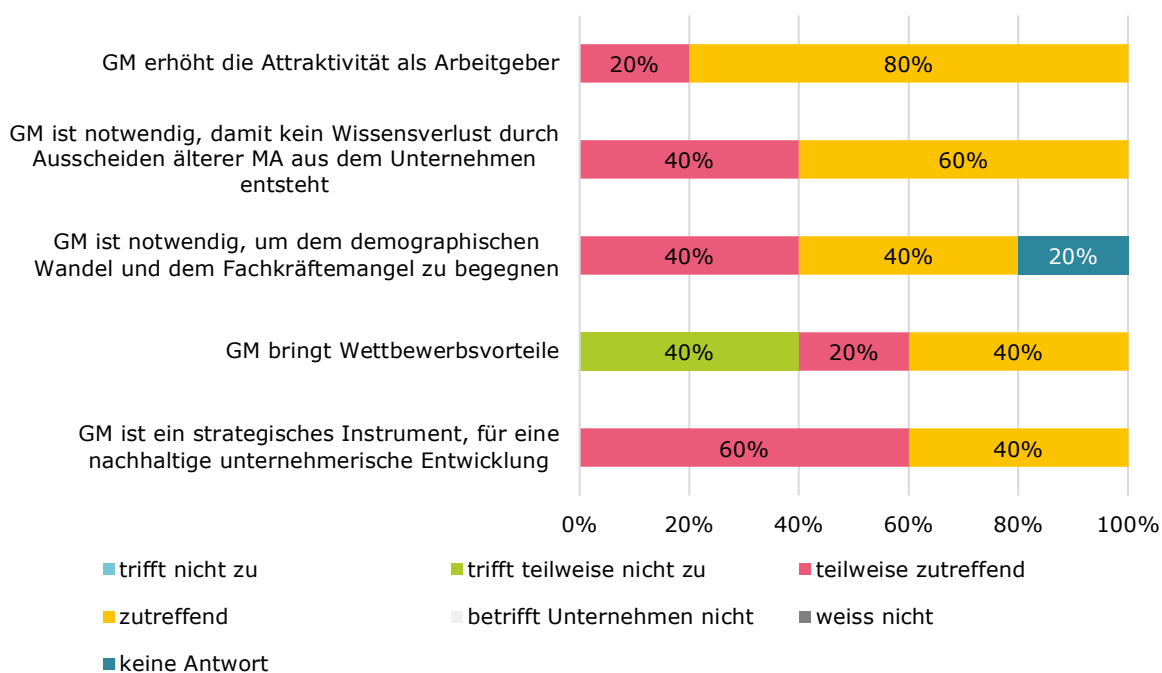
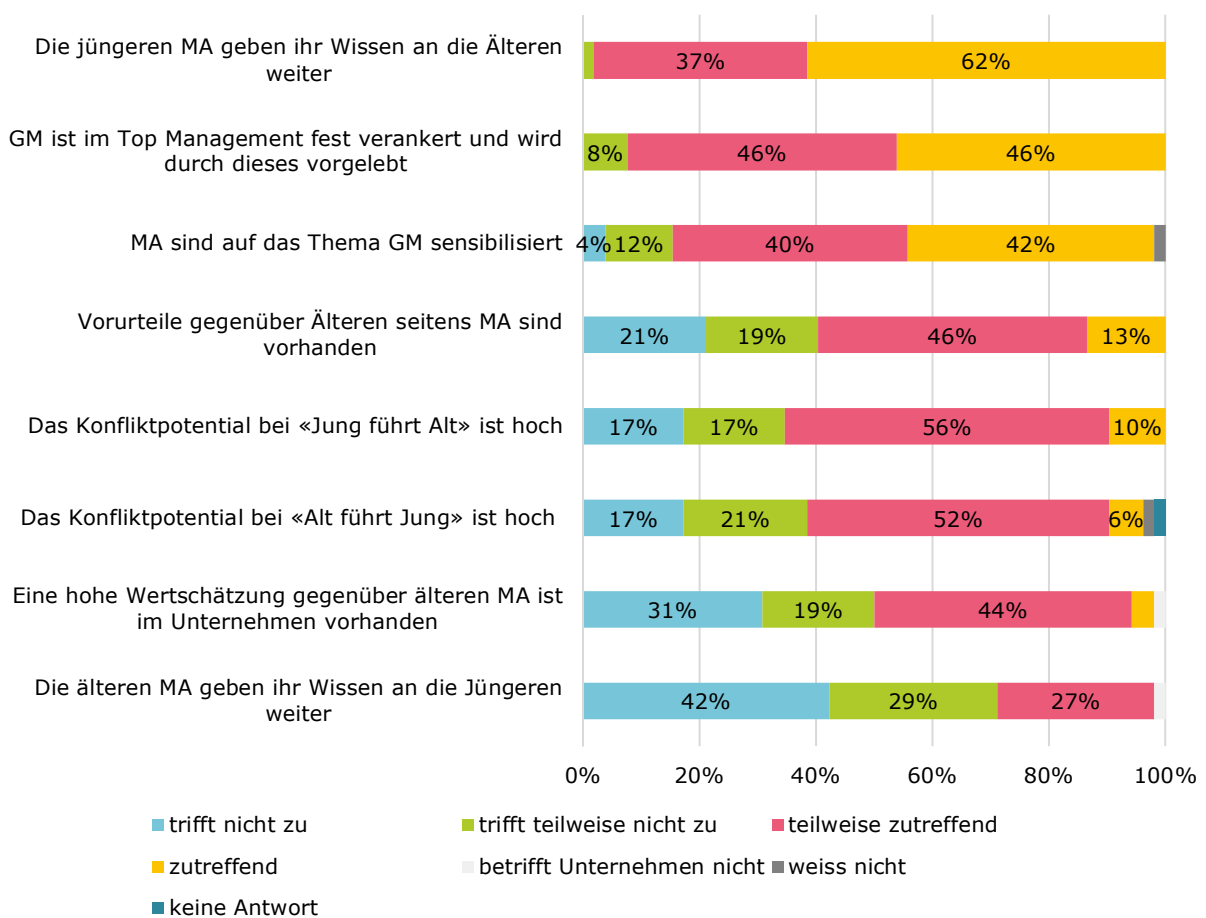


Abb. 4.4: Hauptnutzen von Generationenmanagement: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

Angesichts der hohen Wichtigkeit, welche die Unternehmen dem Thema Generationenmanagement zusprechen, interessiert die Frage, wie stark das Thema bereits umgesetzt wird. Der folgende Abschnitt gibt Auskunft darüber, wie ausgeprägt Generationenmanagement strukturell und kulturell in den Unternehmen verankert ist (vgl. Abb. 4.5, Abb. 4.6, Abb. 4.7 und Abb. 4.8). Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 46% der Gruppe GM und 40% der Gruppe NGM es als zutreffend bezeichnen, dass Generationenmanagement im Top Management fest verankert ist und dieses auch vorgelebt wird. Das ist ein ausgeprägter Anstieg gegenüber 2019. Aber

**Sicht Arbeitgebende in GU**

nur 25% der Gruppe GM und 20% der Gruppe NGM beschäftigen eine für das Thema dedizierte Person. Auch das Personalmanagement stimmen nach wie vor nur wenige auf die unterschiedlichen Lebensphasen ab: 10% der Gruppe GM und 0% der Gruppe NGM stimmen das Personalmanagement spezifisch auf die unterschiedlichen Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden ab. Weitere 31%, resp. 0%, geben an, dass es teilweise zutrifft, dass sie ihr Personalmanagement darauf abstimmen. Bezüglich angewandter Massnahmen setzen 56% der Gruppe GM und 20% der Gruppe NGM wiederholend Altersstrukturanalysen für die gesamte Belegschaft ein. Weitere 31% bzw. 40% geben an, dass es zumindest teilweise zutrifft, dass sie diese einsetzen. 48% der Gruppe GM und 20% der Gruppe NGM setzen bei Bedarf zielgerichtet Altersstrukturanalysen ein. Interessant ist auch, dass lediglich 10% der Gruppe GM und kein Unternehmen der Gruppe NGM es als zutreffend bezeichnet, dass ihre Mitarbeitenden auf das Thema Generationenmanagement sensibilisiert sind.



**Abb. 4.5:** Unternehmenskultur: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)



Sicht Arbeitgebende in GU

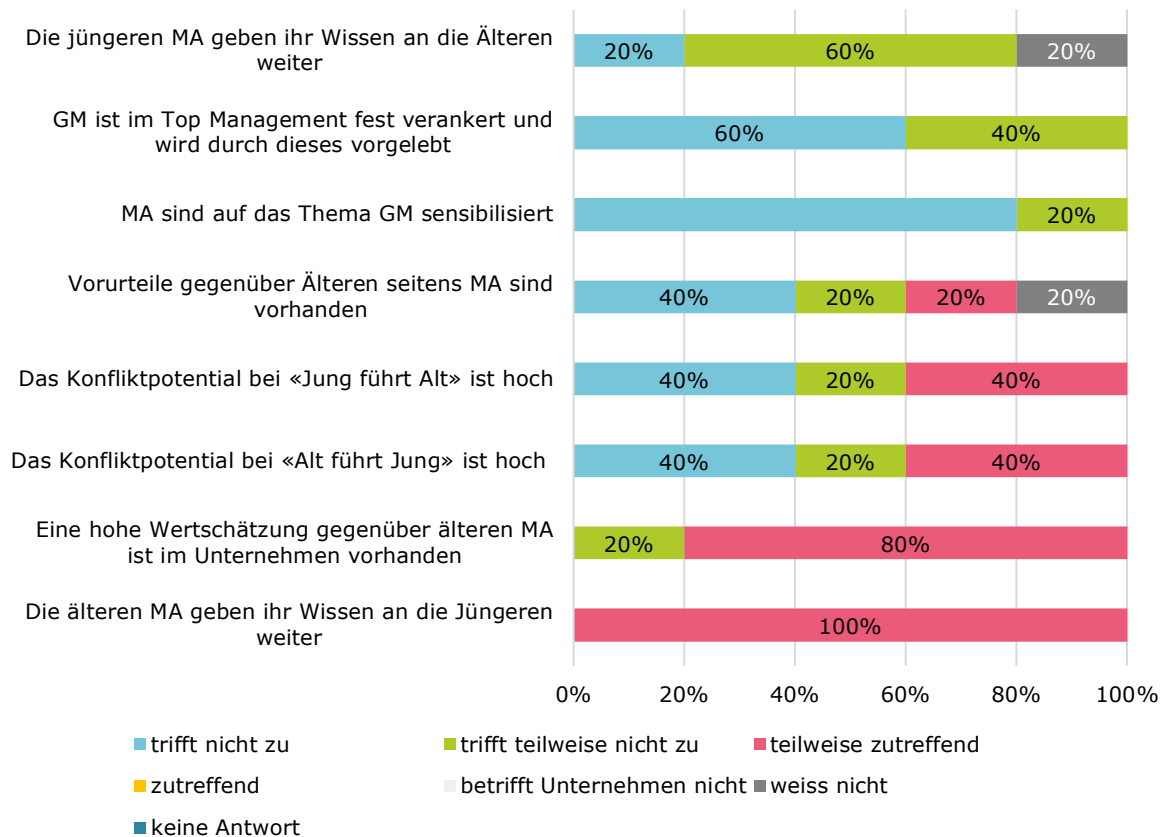


Abb. 4.6: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

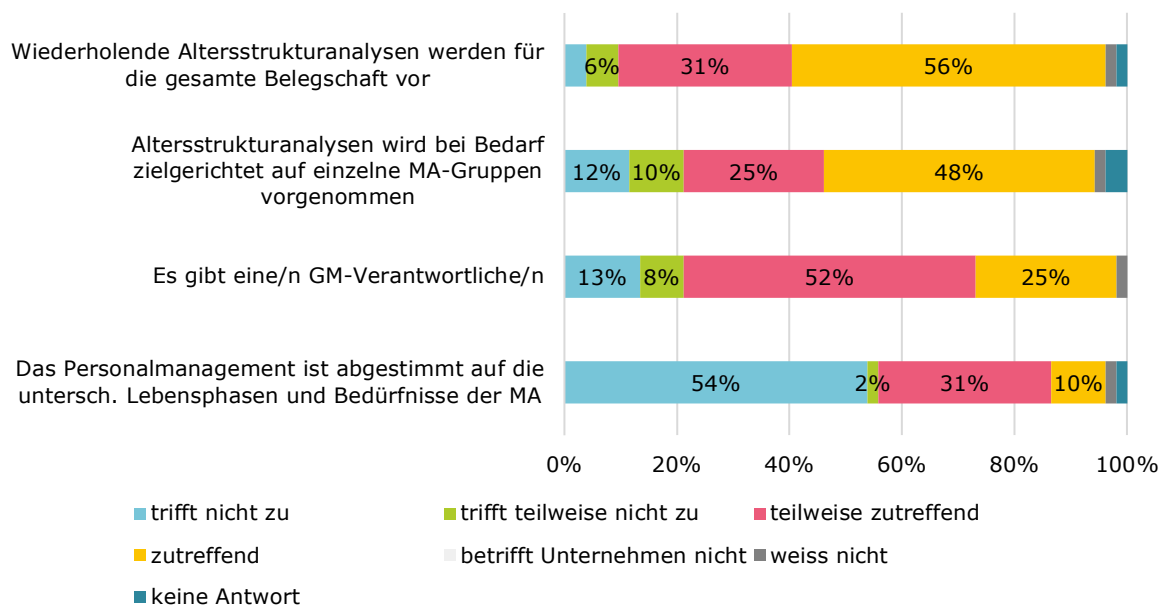
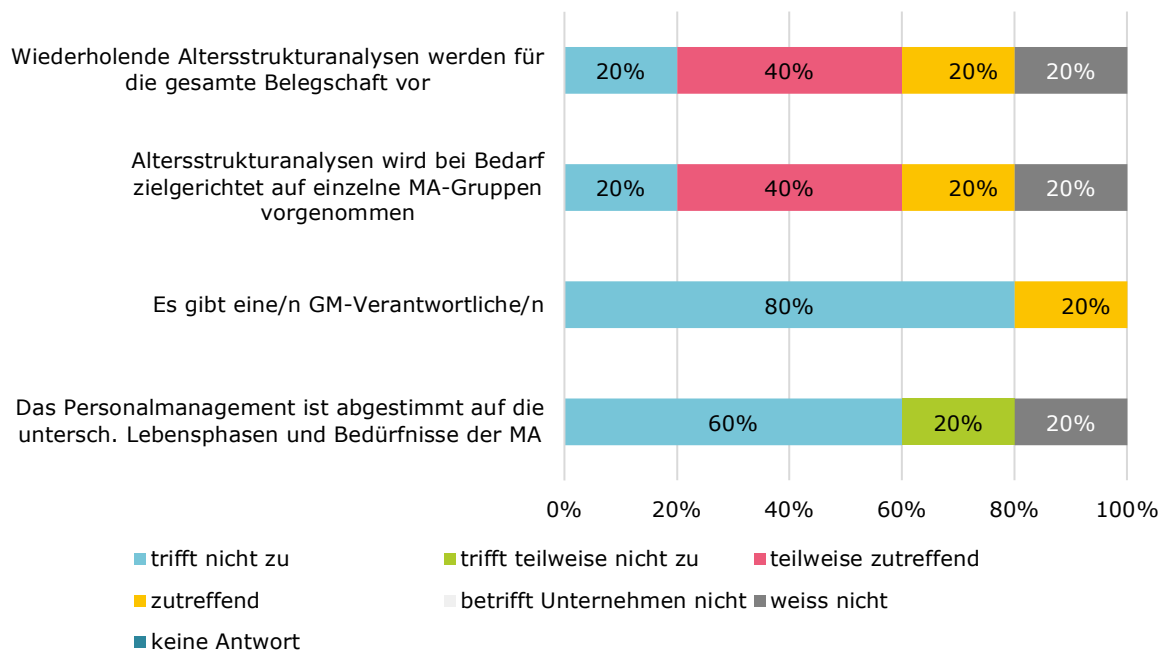


Abb. 4.7: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)

**Sicht Arbeitgebende in GU**



**Abb. 4.8:** Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die grosse Mehrheit der Arbeitgebenden das Generationenmanagement als wichtig erachtet und einen konkreten Nutzen darin sieht. In der Umsetzung des Themas besteht aber nach wie vor grosses Potential bezüglich strategischer, struktureller und kultureller Aspekte. Es fällt auf, dass im Vergleich zur Erhebung 2019 Unternehmen, welche Generationenmanagement als wichtig erachten, diesbezüglich zwischenzeitlich mehr Massnahmen umsetzen – allerdings nach wie vor absolut gesehen wenige. Ebenfalls fällt auf, dass noch grosser Handlungsbedarf bezüglich Sensibilisierung der Mitarbeitenden zum Thema besteht, hier wurden seit der Erhebung 2019 keine Fortschritte erzielt.

**4.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit**

Ein zentraler Pfeiler für ein effektives Generationenmanagement ist der Wissensaustausch zwischen den einzelnen Generationen. Das folgende Kapitel geht der Frage nach, wie es um die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Generationen steht. Die Abb. 4.9 und Abb. 4.10 zeigen, welche Bedeutung die Unternehmen dem Wissenstransfer zwischen den Generationen beimessen. Für 77% der Gruppe GM und für 40% der Gruppe NGM ist der Transfer von Wissen zwischen den Generationen von grosser Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Weitere 21% (Gruppe GM), bzw. 60% (Gruppe NGM) stimmen dem mit «teilweise zutreffend» zu.

Sicht Arbeitgebende in GU

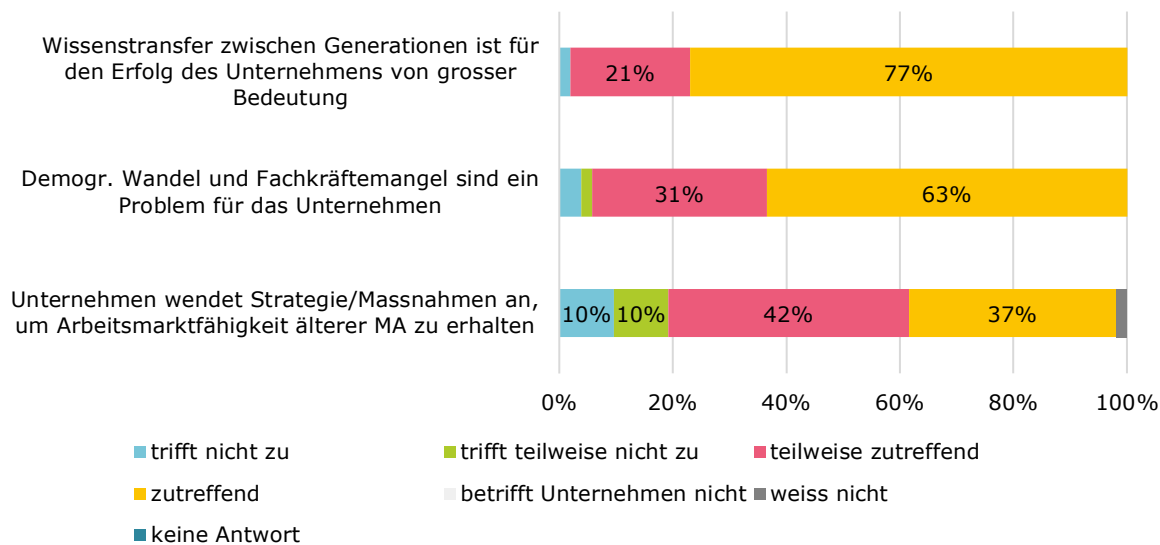


Abb. 4.9: Wissensaustausch und Zusammenarbeit: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)

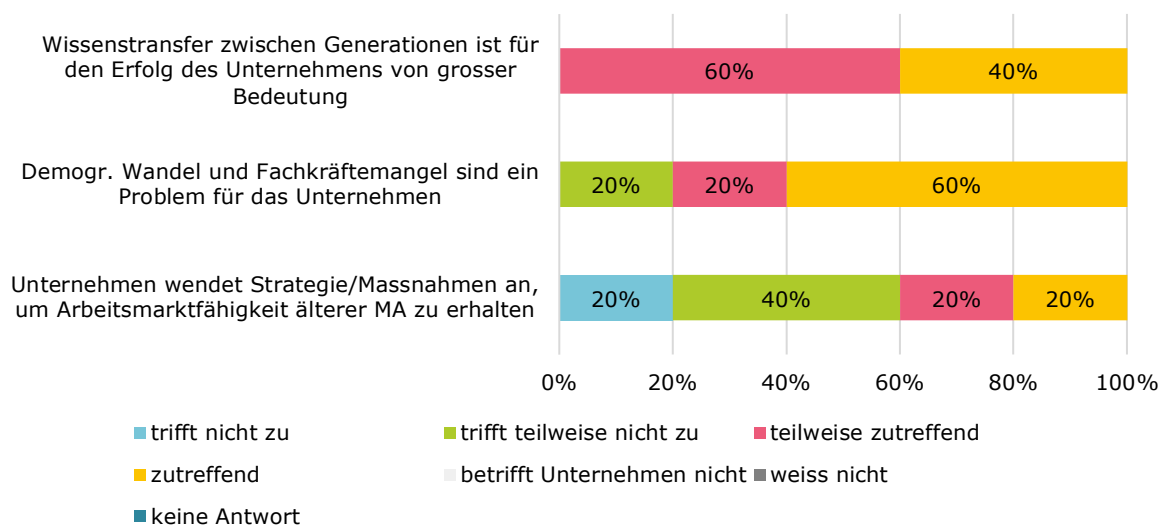
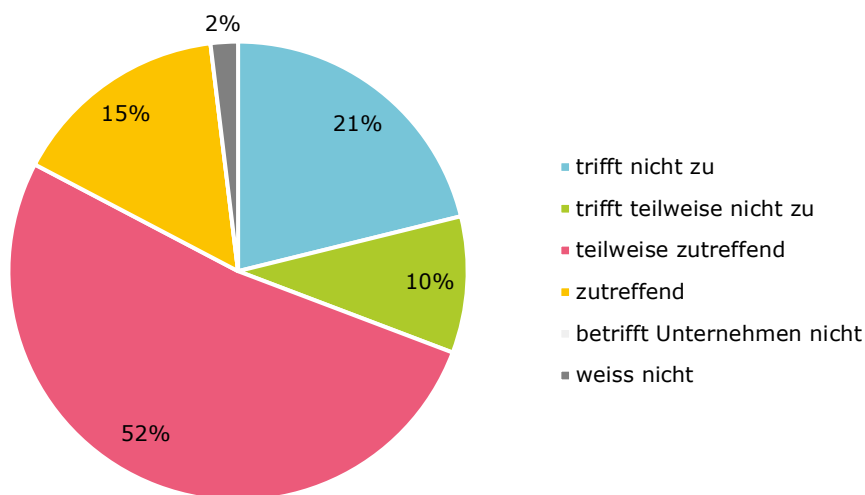


Abb. 4.10: Wissensaustausch und Zusammenarbeit: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

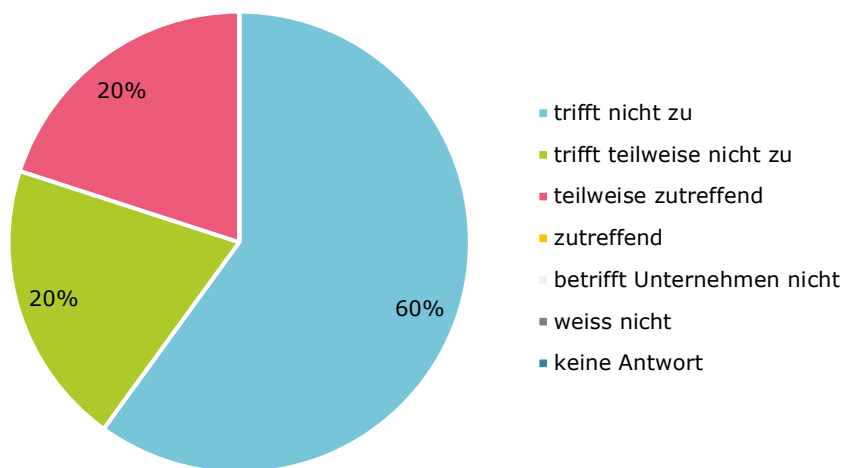
Während die Mehrheit der Arbeitgebenden den Wissenstransfer zwischen den Generationen als wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet, sind lediglich 15% der Gruppe GM und 0% der Gruppe NGM der Ansicht, dass der Wissenstransfer zwischen den Generationen auch tatsächlich stattfindet, sowie 52% respektive 20%, dass dies zumindest teilweise zutrifft. 60% der Unternehmen der NGM-Gruppe und 21% der GM-Gruppe sind der Ansicht, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen nicht stattfindet (vgl. Abb. 4.11 und Abb. 4.12). Zudem zeigt sich, dass der beobachtete Wissenstransfer vermehrt von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden stattfindet als von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden (vgl. Abb. 4.5 und Abb. 4.6). 27% der Unternehmen der Gruppe GM und 100% der Gruppe NGM beurteilen als teilweise zutreffend, dass ältere Mitarbeitende ihr Wissen an Jüngere weitergeben. 0% beider Gruppen bezeichnen es als ganz zutreffend. Im Gegensatz dazu geben 62% der Unternehmen der Gruppe GM und 0% der Gruppe NGM an, dass die jüngeren Mitarbeitenden ihr

**Sicht Arbeitgebende in GU**

Wissen an Ältere weitergeben. Die Resultate suggerieren, dass generell in beide Richtungen wenig Wissen fliesst und das Potenzial von Wissenstransfer noch wenig gelingt. Dies kam bereits 2019 zum Ausdruck und offenbar wurden da insgesamt keine Fortschritte erzielt.



**Abb. 4.11:** Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen (GM, n=52)



**Abb. 4.12:** Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen (NGM, n=5)

Es stellt sich die Frage, mittels welchen Massnahmen und Instrumenten die Unternehmen den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen fördern. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass nur 42% der Unternehmen, die angeben, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen Generationen stattfinden, systematisch relevante Kompetenzen und Wissensarten aller Mitarbeitenden zumindest teilweise erfassen, was eine wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Wissenstransfer wäre (vgl. Abb. 4.13). Am häufigsten setzen die Unternehmen für den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit auf die Bildung von Generationen-Mentoring Programmen und die bewusste Bildung altersgemischter Teams. 22% beantworten den Einsatz von altersgemischten Teams als zutreffend, 47% als teilweise zutreffend. 28% setzen Generationen-Mentoring Programme ein und 33% machen teilweise Gebrauch von

Sicht Arbeitgebende in GU

dieser Massnahme. Arbeitgebende geben altersgemischten Teams eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg (vgl. Abb. 4.17 und Abb. 4.18 in Kapitel 4.5): 87% der Gruppe GM und 60% der Gruppe NGM erachten es als zutreffend, dass altersgemischte Belegschaften/Teams einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg haben. Interessant ist, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen, die angeben, dass ein Wissenstransfer zwischen den Generationen stattfindet, bisher auf Massnahmen wie systematisches Erfassen relevanter Kompetenzen und Wissensarten aller Mitarbeitenden, Generationen Workshops oder Generationen Netzwerke setzt. Im Vergleich zu 2019 scheinen Instrumente und Massnahmen für einen gelingenden Wissenstransfer nicht vermehrt eingesetzt zu werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen dem Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg zusprechen. Weit weniger Unternehmen sind der Ansicht, dass dieser Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen auch wirklich stattfinden. Potential besteht im Einsatz möglicher Massnahmen hierzu und insbesondere auch bei der Steigerung des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden verschiedener Altersgruppen. Am verbreitetsten werden Generationen-Mentoring Programme und altersgemischte Teams hierzu eingesetzt, allerdings nicht von einer Mehrheit der Arbeitgebenden.

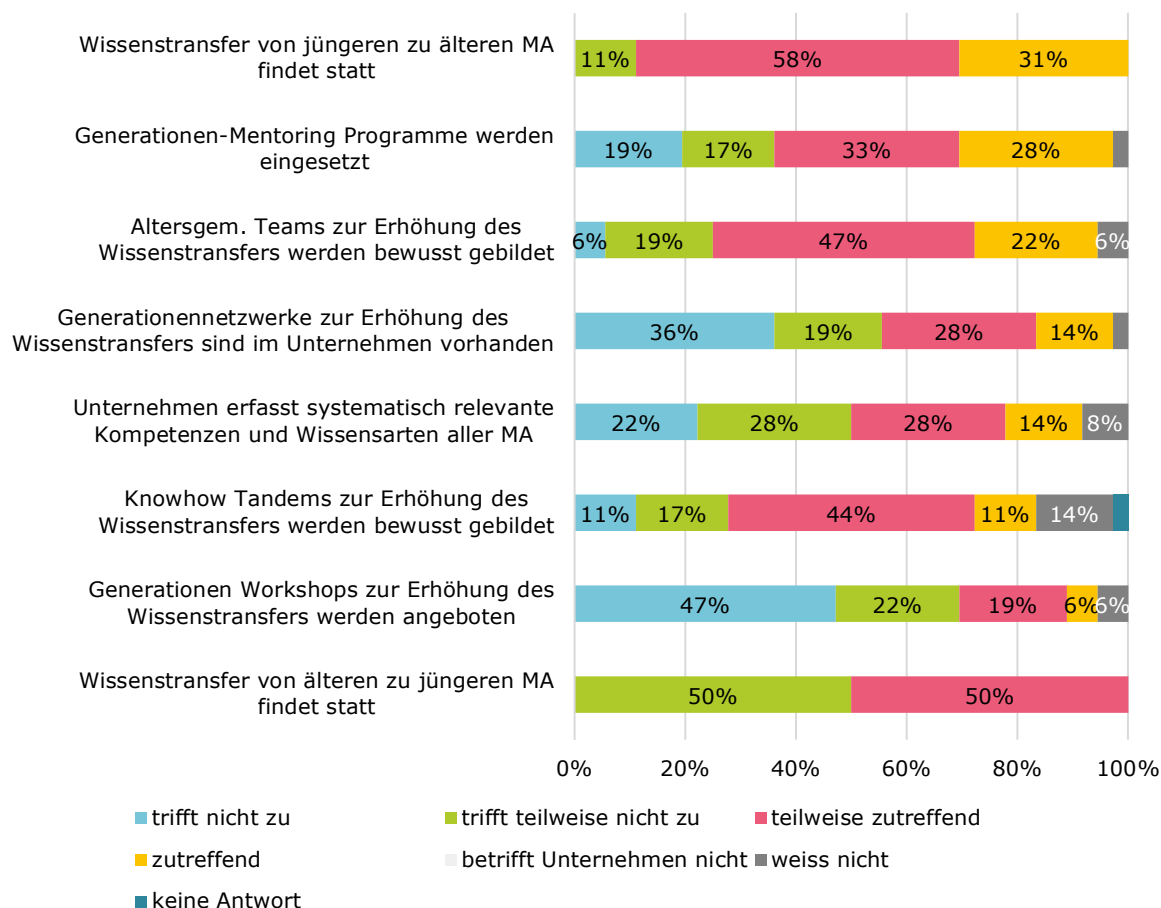


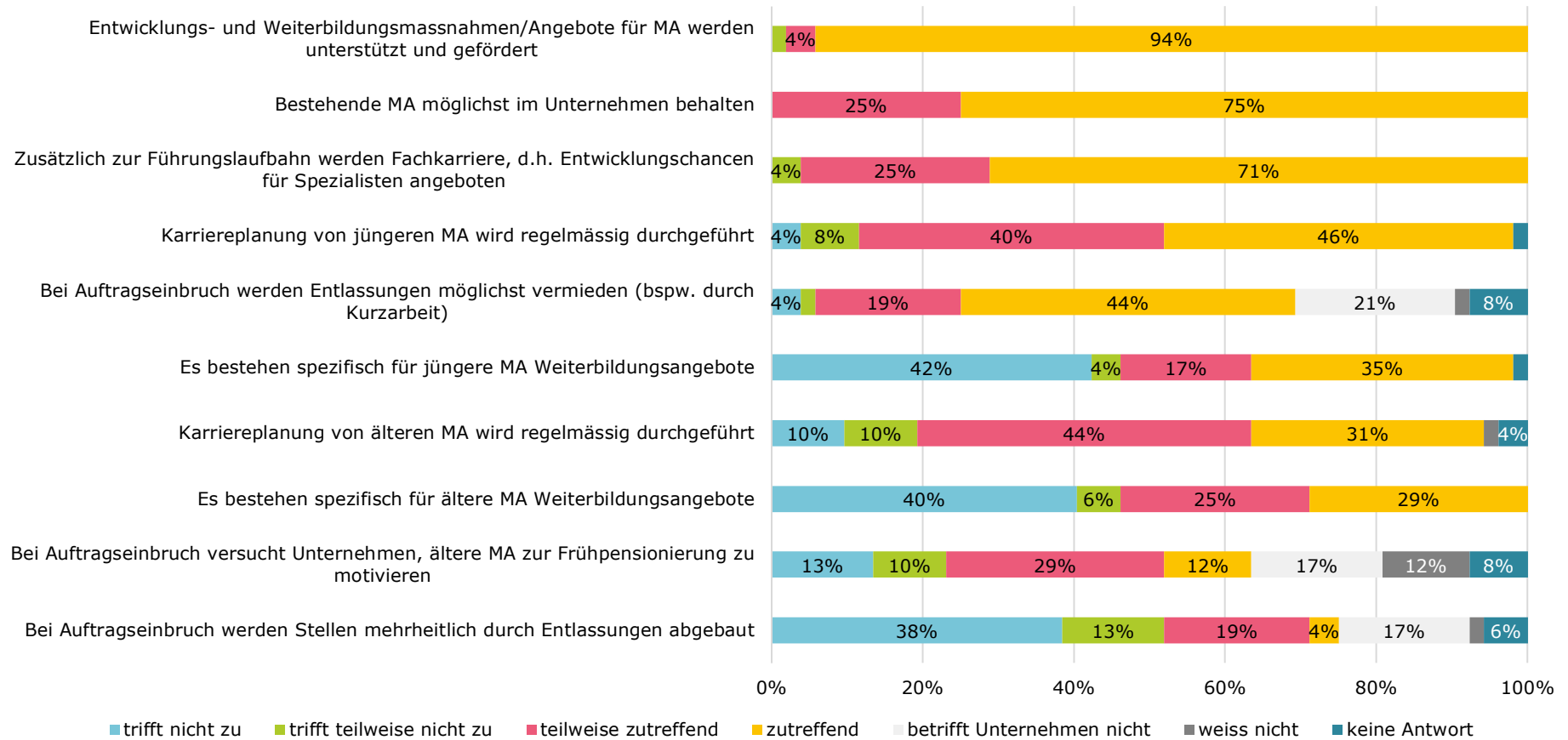
Abb. 4.13: Welche Instrumente/Massnahmen werden für den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen eingesetzt? (n=36)

**Sicht Arbeitgebende in GU**

#### **4.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen**

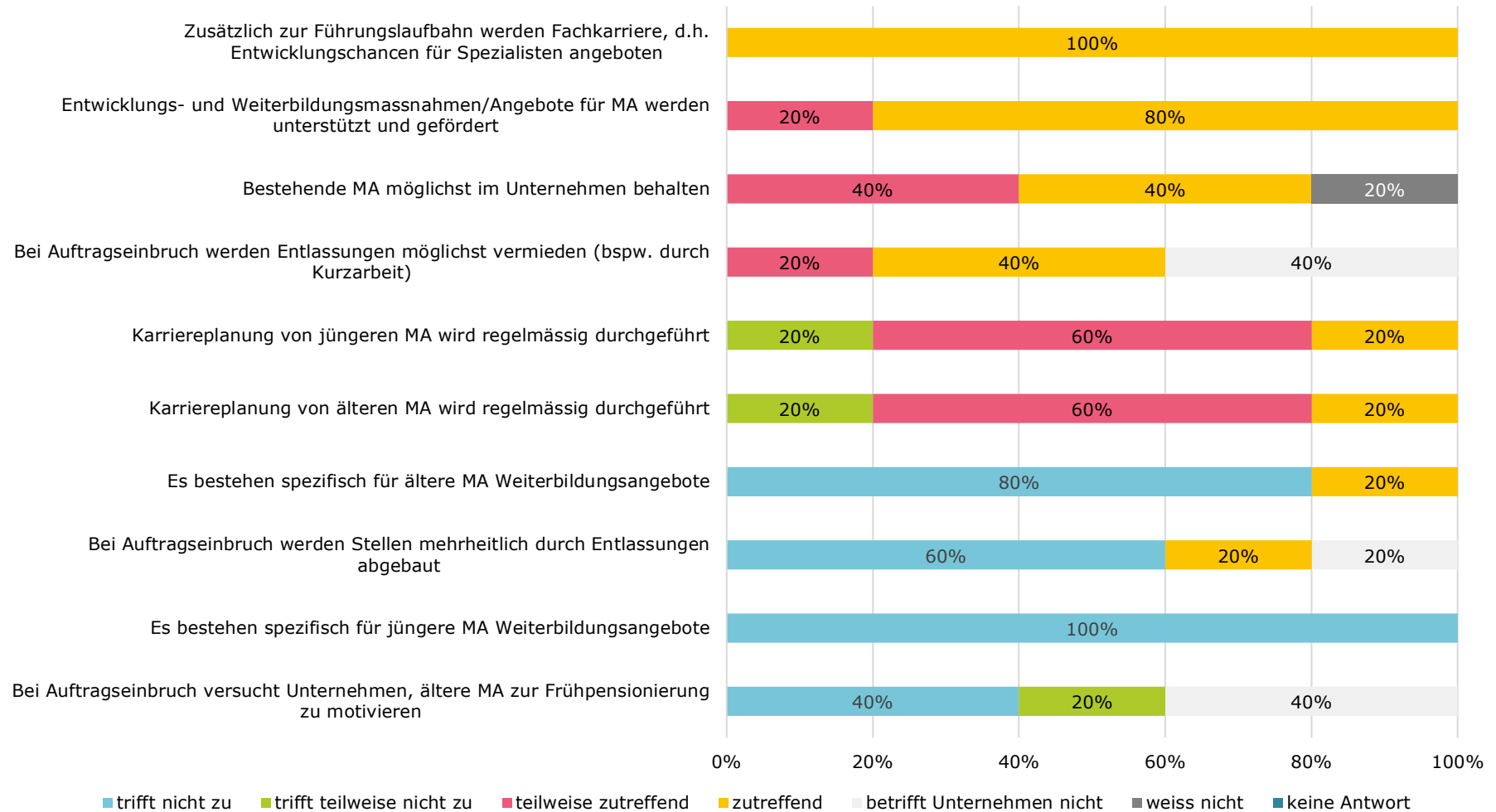
Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Angebote im Bereich der Weiterbildung und der Förderung ihrer Mitarbeitenden umsetzen und dadurch in deren Arbeitsmarktfähigkeit investieren. Abb. 4.14 und Abb. 4.15 zeigen, dass 80% der Gruppe GM und alle der Gruppe NGM es als zumindest teilweise zutreffend erachten, bestehende Mitarbeitende möglichst im Unternehmen zu behalten. Hierzu unterstützt die grosse Mehrheit der Arbeitgebenden ihre Mitarbeitenden mittels verschiedener Massnahmen. Alle der Gruppe GM und 96% der Gruppe NGM unterstützen und fördern ihre Mitarbeitenden mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/Angeboten. Weiterbildungsangebote, welche gezielt für eine spezifische Altersklassen gedacht sind, werden teilweise angeboten. Die Mehrheit der Arbeitgebenden fördert Fachkarrieren nebst der Führungslaufbahn: 100% der Gruppe GM und 96% der Gruppe NGM bieten zumindest teilweise Entwicklungschancen für Spezialisten/innen an. Interessant ist, dass eine regelmässige Karriereplanung in beiden Gruppen vermehrt mit jüngeren Mitarbeitenden als mit älteren Mitarbeitenden durchgeführt wird. In der Gruppe GM geben 46% an, dass eine regelmässige Karriereplanung mit jüngeren Personen zutrifft, in der Gruppe NGM 20%, für ältere Personen liegen die Werte bei 31% (Gruppe GM) und 20% (Gruppe NGM). Umgekehrt bestehen in beiden Gruppen leicht vermehrt Weiterbildungsangebote spezifisch für ältere Personen als spezifisch für jüngere. Lediglich 35% der Gruppe GM sagen es ist zutreffend, dass Weiterbildungsangebote spezifisch für jüngere Mitarbeitende bestehen und 17%, dass es zumindest teilweise zutreffend ist. Bei Auftragseinbruch wird von den genannten, möglichen Massnahmen am häufigsten versucht, Entlassungen zu vermeiden. 41% der Gruppe GM und keine der Gruppe NGM geben als mindestens teilweise zutreffend an, bei Auftragseinbruch ältere Mitarbeitende zur Frühpensionierung zu motivieren.

**Sicht Arbeitgebende in GU**



**Abb. 4.14:** Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)

**Sicht Arbeitgebende in GU**



**Abb. 4.15:** Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)



Sicht Arbeitgebende in GU

### 4.5 Förderung älterer Mitarbeitender

Abb. 4.16 zeigt, wie hoch die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgebende für verschiedene Personengruppen einschätzen. Es fällt auf, dass die befragten Firmen die eigene Attraktivität für ältere Mitarbeitende über dem Pensionsalter am tiefsten einschätzen. Am attraktivsten schätzen sich die Unternehmen als Arbeitgebende in Bezug auf attraktive Lehrstellenangebote oder Praktika sowie für Männer ein. Bemerkenswerterweise zeigen die Auswertungen auch, dass die Unternehmen sich mehr für Männer als attraktivere Arbeitgebende einschätzen als für Frauen. Nur gerade 30% der Unternehmen erachten die eigene Arbeitgebendenattraktivität für ältere Mitarbeitende als sehr hoch und 53% als hoch, obwohl dieser Wert im Vergleich zur Erhebung von 2019 gestiegen ist. Diese Werte liegen lediglich bei 7%, respektive 32% für Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Im Vergleich zu 2019 fällt auf, dass die Selbsteinschätzung der Attraktivität der Unternehmen für junge wie auch für ältere Personen gestiegen ist. Weiter zeigen Abb. 4.5 und Abb. 4.6, als wie zutreffend es die Unternehmen einschätzen, dass eine hohe Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens vorhanden ist. Als zumindest teilweise zutreffend bezeichnen dies 42% der Gruppe GM und 0% der Gruppe NGM.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass altersspezifische Unterschiede für Weiterbildungs- und Förderungsangebote sowie Karriereplanung bestehen. Für ältere Mitarbeitende wird weniger oft eine regelmässige Karriereplanung durchgeführt und es bestehen insbesondere bei der GM-Gruppe leicht mehr spezifische Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende als für jüngere (vgl. Abb. 4.14 und Abb. 4.15).

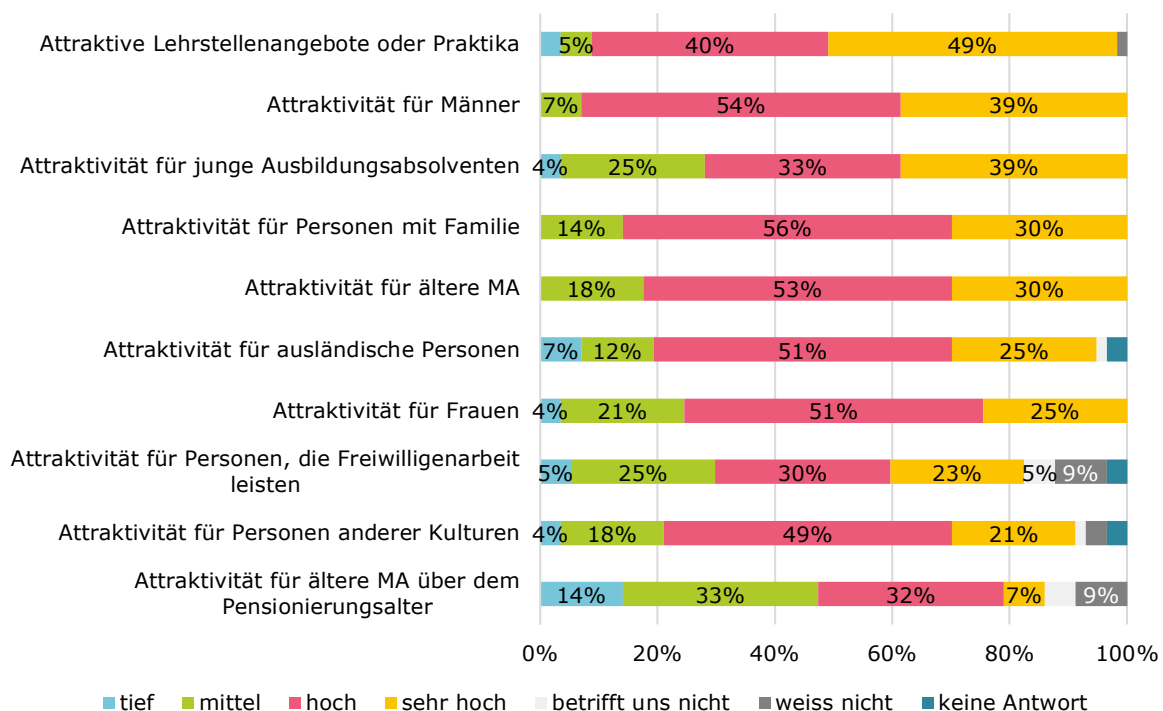
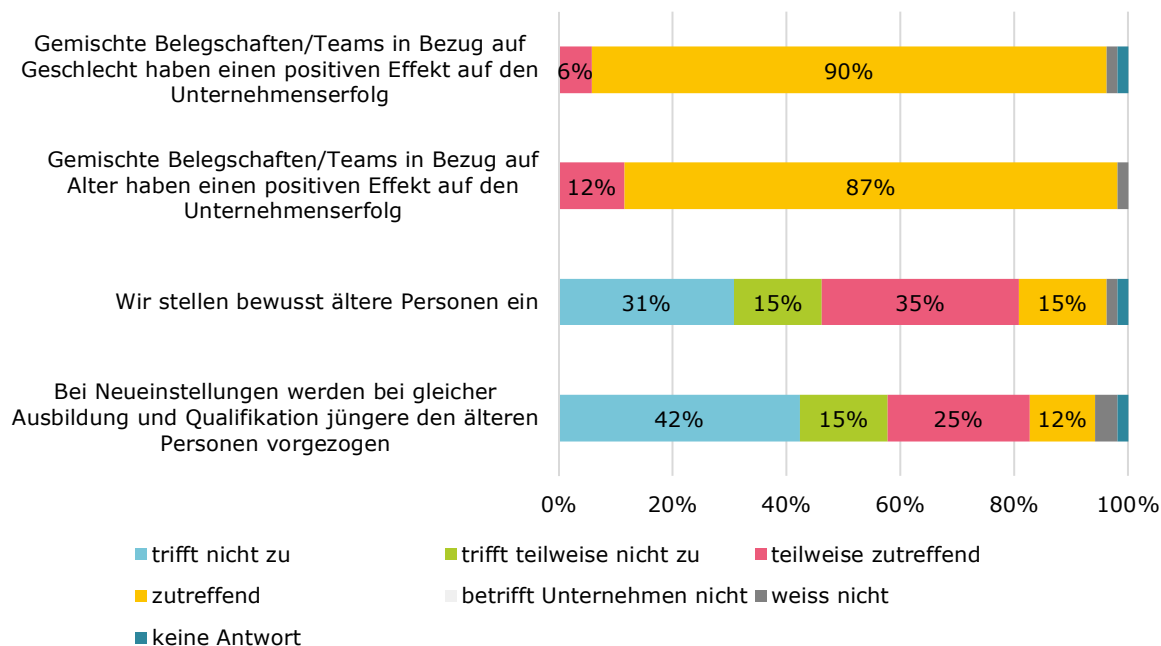


Abb. 4.16: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgebende ein? (n=57)

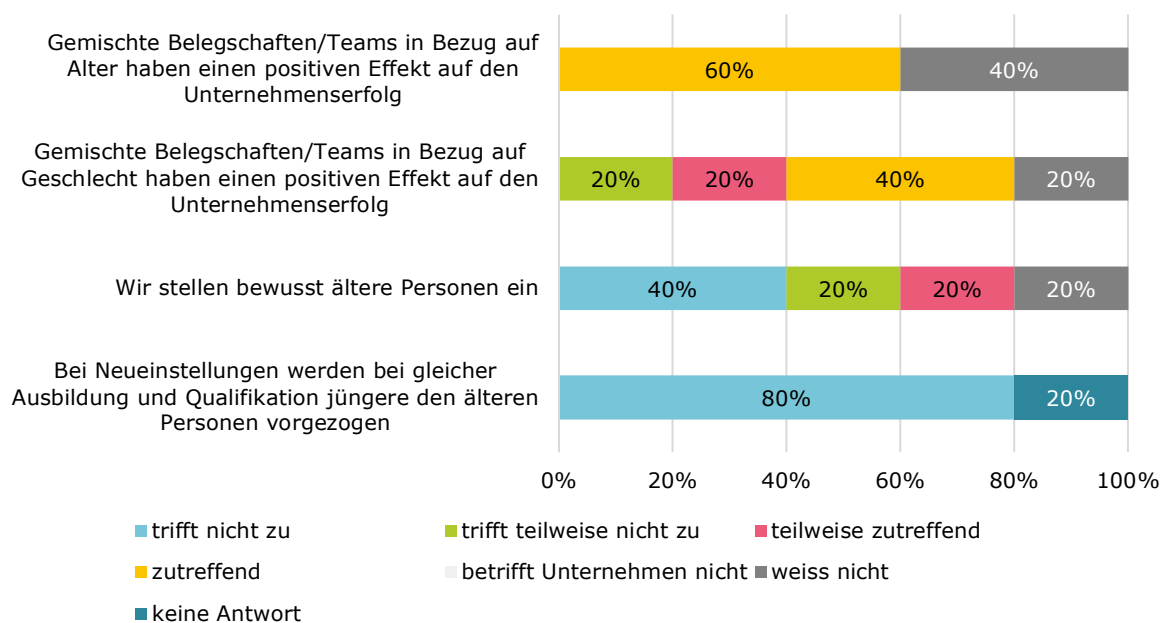
Interessanterweise geben nur 37% der Gruppe GM und 20% der Gruppe NGM an, dass sie Strategien oder Massnahmen anwenden, um die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten. Zumindest geben weitere 42%, bzw. 20% der Arbeitgebenden an, diesbezüglich teilweise Strategien und Massnahmen anzuwenden (vgl. Abb. 4.9 und Abb. 4.10).

**Sicht Arbeitgebende in GU**

Bewusst ältere Personen stellen lediglich eine Minderheit der Arbeitgebenden ein. So geben nur 15% der GM-Gruppe und niemand aus der NGM-Gruppe es als zutreffend an, bewusst ältere Personen einzustellen. Für weitere 35% bzw. 20% trifft dies zumindest teilweise zu. 31% der Gruppe GM und 40% der Gruppe NGM geben an, dass es für sie nicht zutrifft, dass sie bewusst ältere Personen einstellen. Zudem geben 37% der Gruppe GM an, dass es zutrifft oder mindestens teilweise zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorziehen bei gleicher Ausbildung und Qualifikation. Dies ist in der NGM-Gruppe nicht der Fall (vgl. Abb. 4.17 und Abb. 4.18).



**Abb. 4.17:** Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)



**Abb. 4.18:** Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

Sicht Arbeitgebende in GU

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Arbeitgebenden ihre Attraktivität für Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter, verglichen mit ihrer Attraktivität für andere Gruppen von Mitarbeitenden, am tiefsten einschätzen. Die Attraktivität generell für ältere Mitarbeitende liegt im Mittelfeld, was eine Rangsteigerung gegenüber der Erhebung von 2019 bedeutet. Die Arbeitgebenden schätzen ihre Attraktivität aktuell doppelt so hoch ein für diese Personengruppe, gesamthaft gesehen aber nach wie vor nicht hoch. Generell und über alle Altersgruppen hinweg, wird ein breites Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsmassnahmen zur Verfügung gestellt. Allerdings bestehen Unterschiede bezüglich Alter der Arbeitnehmenden beim Angebot an Weiterbildungs- und Förderungsangeboten. Ältere Personen stellt nur eine Minderheit der Arbeitgebenden bewusst ein.

4.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit

In folgendem Kapitel wird dargestellt, welche Angebote verschiedener Arbeitsmodelle bestehen. Am weitesten verbreitet sind Homeoffice, individuelle Gestaltung der Arbeitszeit und Teilzeitarbeitsmodelle. Das Vorhandensein von Homeoffice geben 88% der Gruppe GM als zutreffend und weitere 12% als teilweise zutreffend an. Bei der Gruppe NGM ist dies sogar bei 100% zutreffend. Interessant ist, dass 48% der Gruppe GM und 0% der Gruppe NGM angeben, spezifische Teilzeitarbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende anzubieten. Weitergehend ist es für 37% respektive 20% teilweise zutreffend. Für 46% der Gruppe GM und 80% der Gruppe NGM trifft es zu, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten können. Am wenigsten verbreitet ist mit 44% in der GM-Gruppe und 40% in der NGM-Gruppe Jobsharing in Führungsfunktionen.

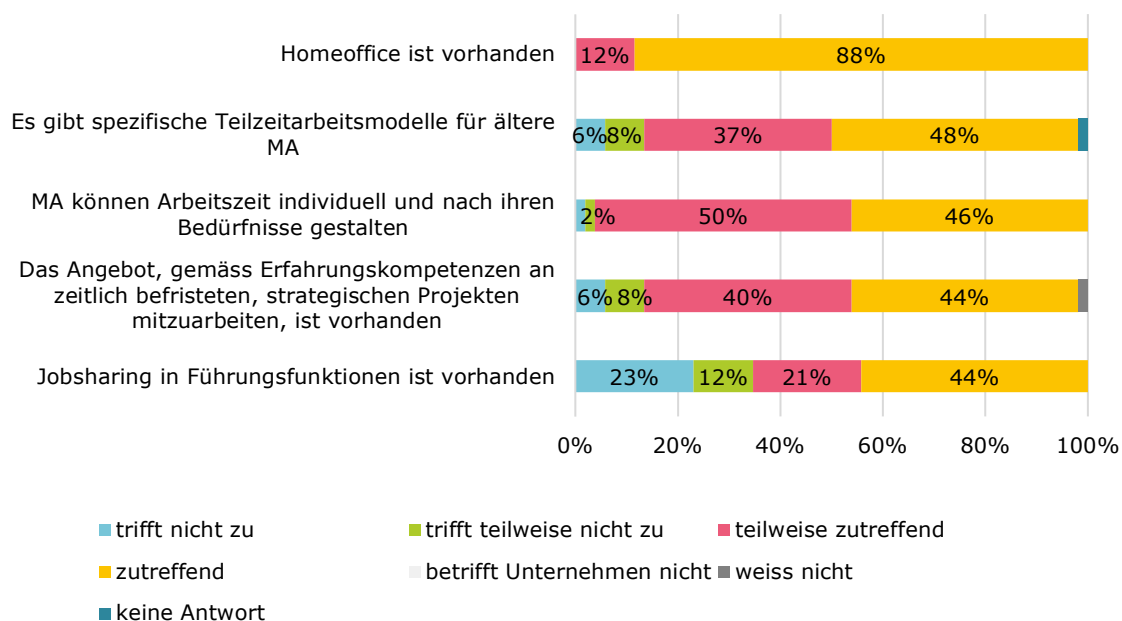


Abb. 4.19: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM, n=52)

Sicht Arbeitgebende in GU

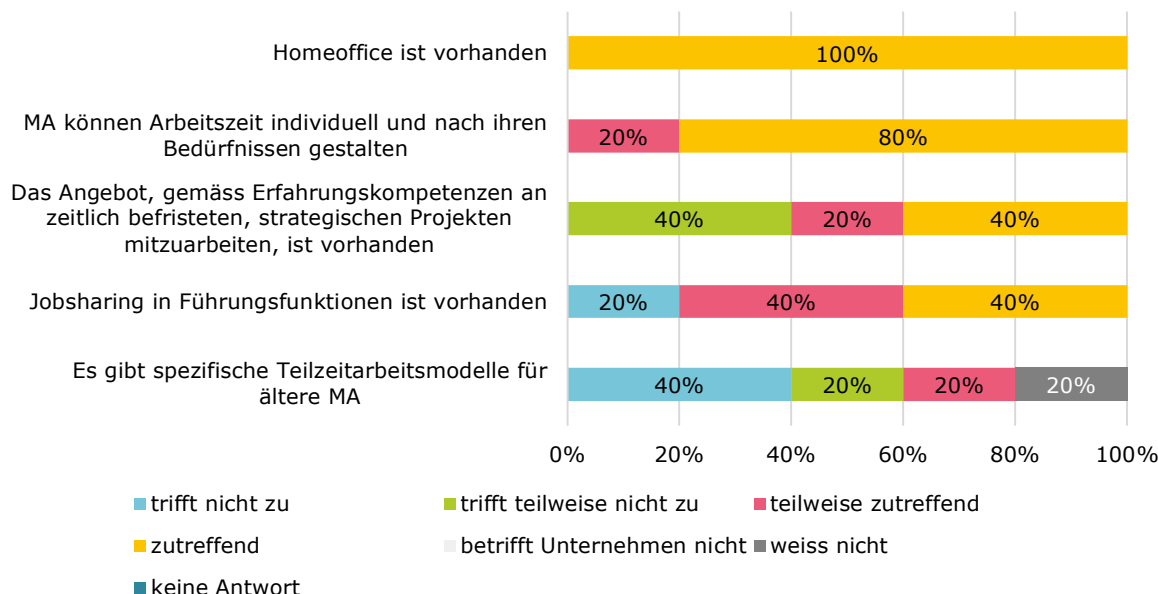


Abb. 4.20: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM, n=5)

Abb. 4.21 zeigt, dass 81% der Unternehmen der Meinung sind, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten. 68% der Unternehmen bezeichnen die Aussage als zutreffend, dass auf die familiäre Situation und die privaten Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen wird. 58% erachten es als zutreffend, dass ihr Vergütungssystem übersichtlich und transparent ist und ebenfalls 58%, dass die individuelle Leistung gemessen und honoriert wird. Interessant ist, dass rund die Hälfte der Unternehmen angibt, dass es zumindest teilweise zutrifft, dass der Lohn, unabhängig von anderen Faktoren mit zunehmendem Alter steigt. Nur 30% der Unternehmen geben an, dass dies nicht zutrifft.

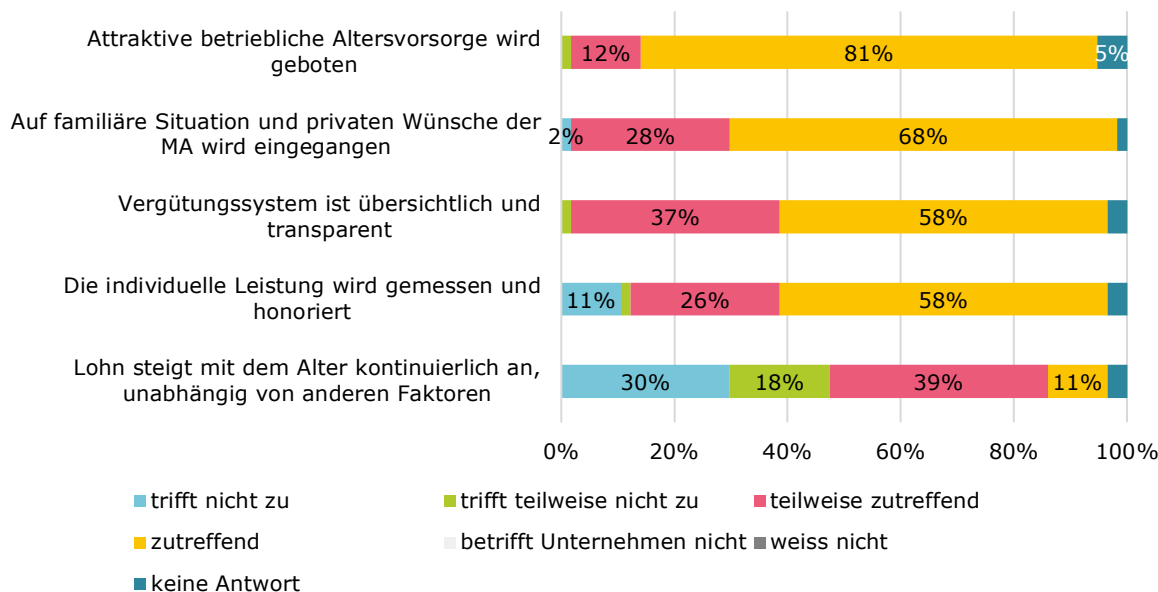


Abb. 4.21: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (n=57)

**Sicht Arbeitgebende in GU**

## **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. 4.22 und Abb. 4.23 zeigen die Ergebnisse. Das Folgende lässt sich für die Gruppe GM festhalten.

Vermeehrt mit «Jüngeren» assoziiert werden:

- Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien
- Rasche Resignation bei Mitarbeitenden, wenn sie nicht mehr gefördert werden
- Ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen
- Jüngeren Mitarbeitenden kann man weniger zumuten
- Hoher Ideenreichtum

Vermeehrt mit «Älteren» assoziiert werden:

- Hohe Motivation
- Hohe Kosten für das Unternehmen
- Guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen
- Gut gepflegte Netzwerke
- Hohe soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen

Diese Resultate sind sehr ähnlich wie jene bei der Erhebung 2019. Zwei Unterschiede fallen jedoch auf. Neu wird vermehrt mit jüngeren Mitarbeitenden assoziiert, dass ihnen weniger zugemutet werden kann. Neu wird vermehrt mit älteren Mitarbeitenden eine hohe Motivation assoziiert, was 2019 noch eher mit jüngeren Mitarbeitenden assoziiert wurde.

Fast zwei Drittel der Arbeitgebenden der Gruppe GM bezeichnen es zudem als mindestens teilweise zutreffend, dass das Konfliktpotential bei «alt führt jung» und «jung führt alt» hoch ist. Dieses scheint leicht ausgeprägter zu sein bei «jung führt alt».

Zudem ist ein Teil der Arbeitgebenden überzeugt, dass es bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren gibt. Nur 21% der Gruppe GM sagen es sei zutreffend, dass keine Vorurteile seitens der Mitarbeitenden gegenüber Älteren vorhanden sind. Im Vergleich zu 2019 ist dieser Wert gesunken.

Sicht Arbeitgebende in GU

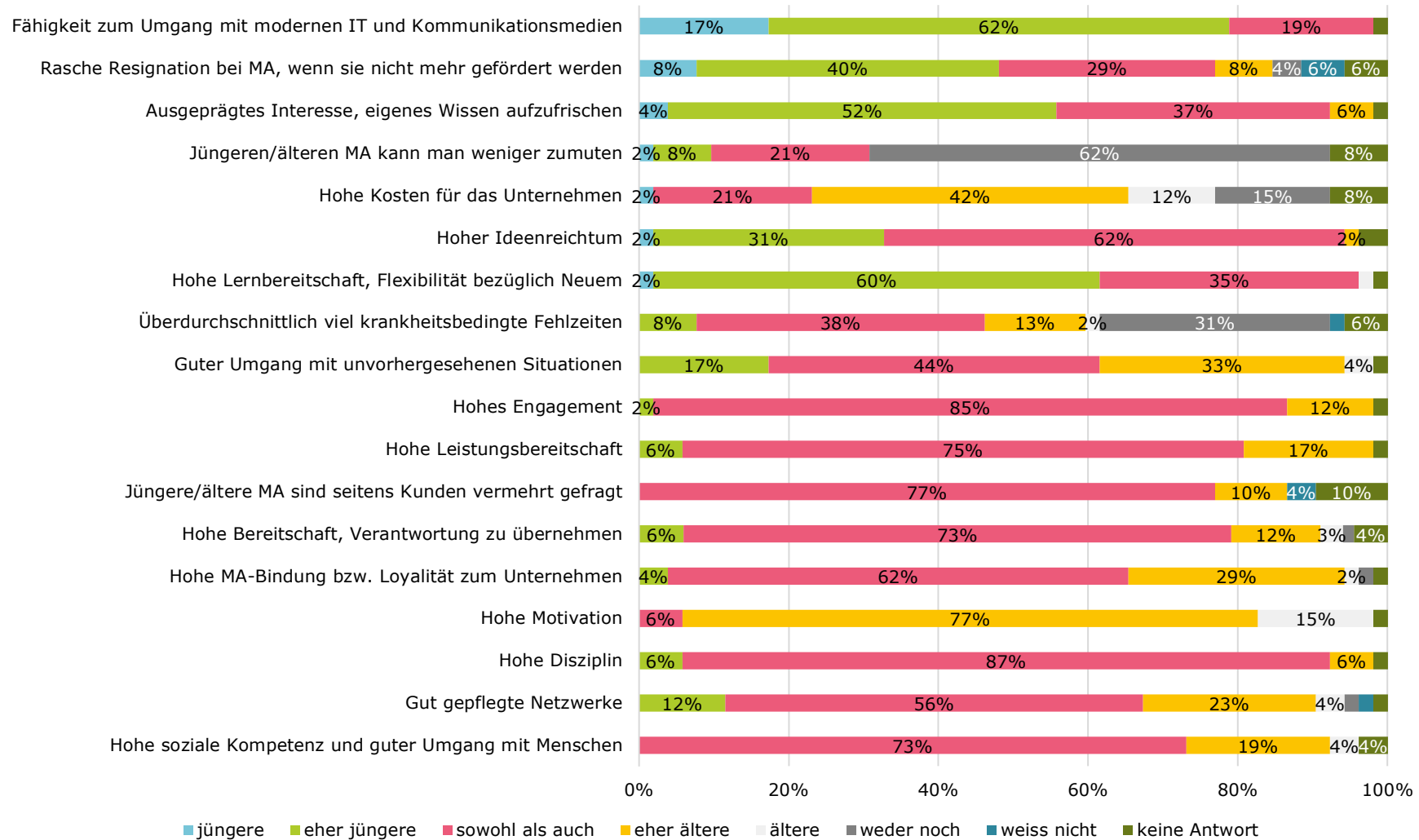


Abb. 4.22: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (GM, n=52)

Sicht Arbeitgebende in GU

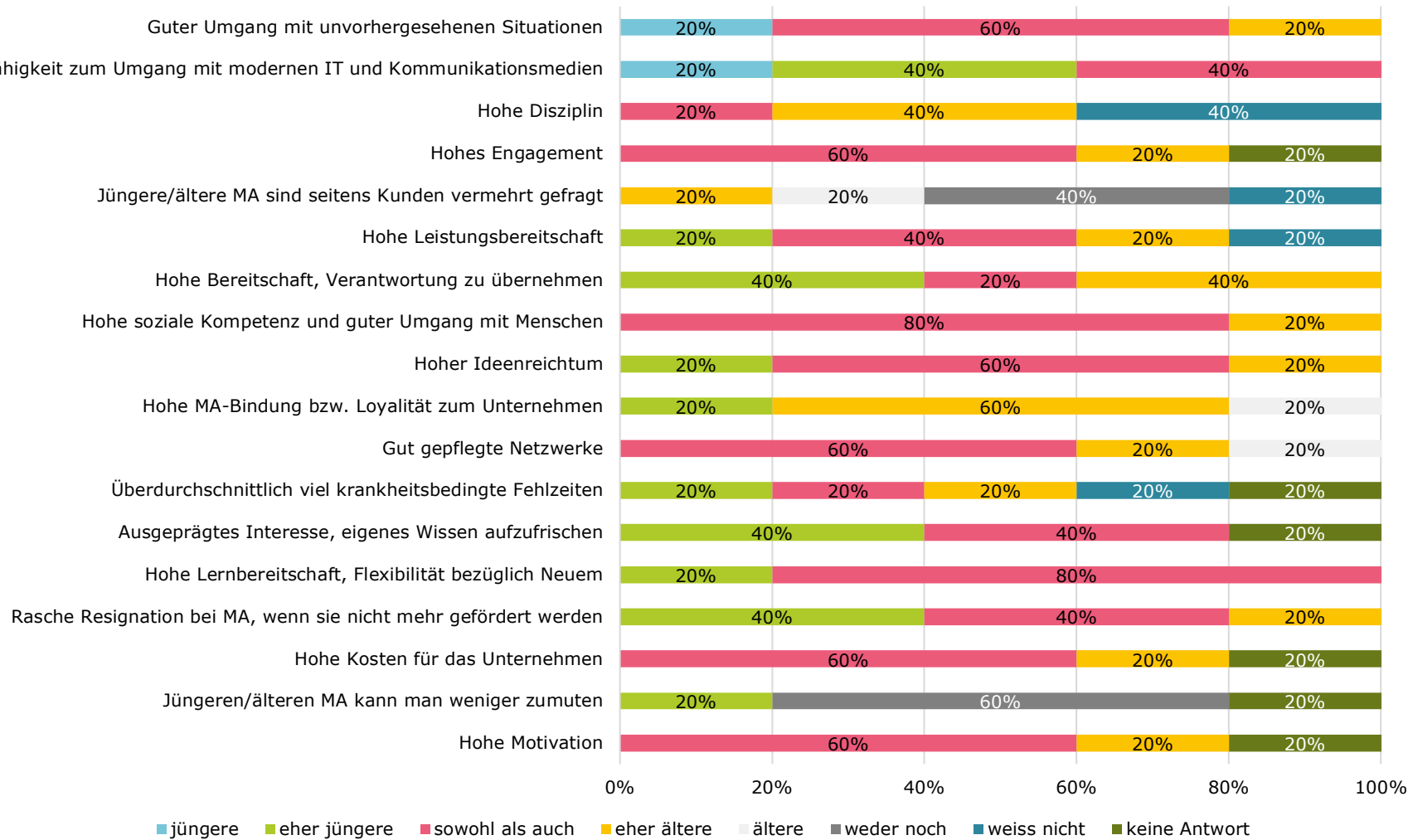


Abb. 4.23: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (NGM, n=5)

Sicht Arbeitgebende in GU

### 4.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung

Abb. 4.24 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten in den Bereichen Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung. Am häufigsten bieten Grossunternehmen modern ausgestattete Arbeitsplätze und –mittel an (für 82% trifft dies zu, für nur 2% trifft dies nicht zu und 2% antworteten nicht). Weiter sind 75% der Grossunternehmen der Ansicht, dass ein gesundheitsfördernder Arbeitsplatz geboten wird und weitere 68%, dass gesundheitsfördernde Massnahmen getroffen werden. Dies entspricht einem Wunsch seitens der Arbeitnehmenden, wie dies die vorliegende Studie zeigt. Rund 31% der Mitarbeitenden geben an, dass es ihnen sehr wichtig ist, weitere 40% erachten es als wichtig. Auch eine bestehende Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sehen über 90% als zutreffend oder teilweise zutreffend an. Interessant ist, dass etwas weniger als die Hälfte (47%) der Grossunternehmen die Aussage «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance) wird geachtet» als zutreffend erachten, weitere 44% als teilweise zutreffend. Diesbezüglich haben sich die Werte gegenüber 2019 kaum verändert. Diese Aussage trifft für 7% teilweise nicht oder generell nicht zu. Am seltensten bieten die Befragten Angebote speziell für ältere Mitarbeitende für den Erhalt der Gesundheit an, jedoch leicht vermehrt im Vergleich zu 2019.

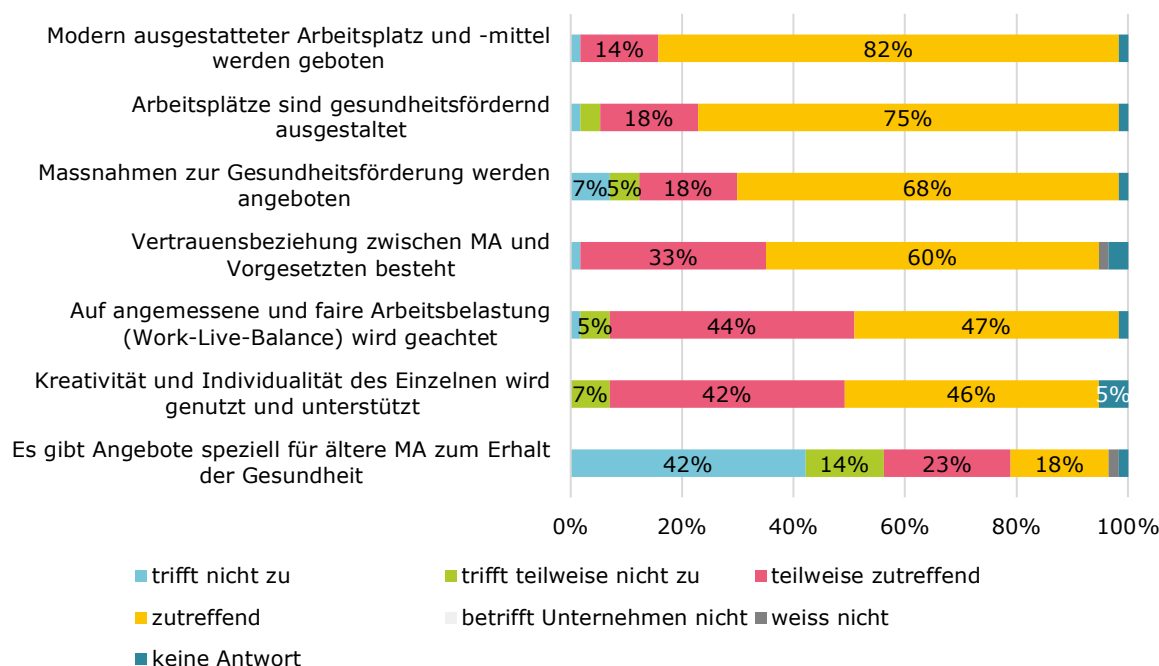


Abb. 4.24: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (n=57)

### 4.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter

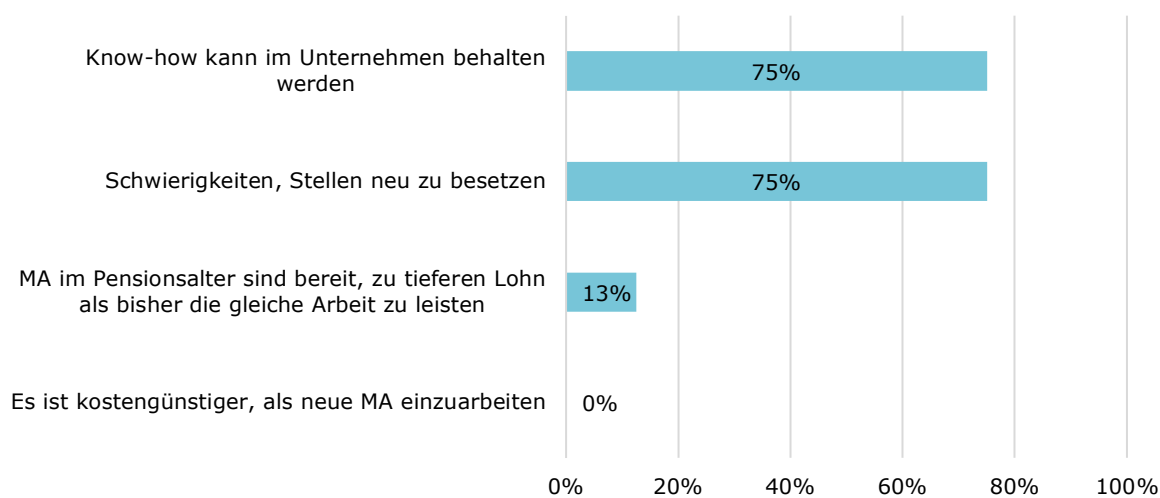
Mehr als drei Viertel (78%) der Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, beschäftigen Mitarbeitende, die älter als das ordentliche Pensionierungsalter sind. Von jenen die nicht betroffen sind, beschäftigen 67% schon heute Personen, welche älter als das ordentliche Pensionierungsalter sind, 33% dieser beschäftigen keine Personen über dem ordentlichen Pensionierungsalter. Interessant ist, dass die überwiegende Mehrheit (80%) der Firmen, welche noch keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, sich das vorstellen können.



**Sicht Arbeitgebende in GU**

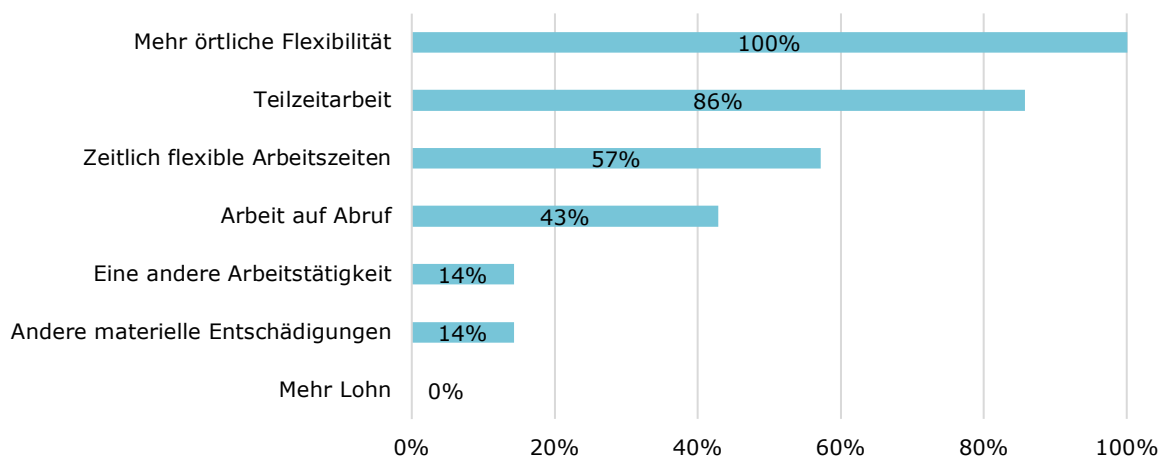
10% können es sich nicht vorstellen und weitere 10% wissen es nicht. Der Rest der Befragten wollte auf die Frage nicht antworten. Im Vergleich zu 2019 sind es deutlich mehr Unternehmen, die sich eine solche Beschäftigung vorstellen können.

Abb. 4.25 zeigt die Hauptmotive, weshalb Grossunternehmen ältere Personen weiterbeschäftigen möchten. Die beiden Hauptmotive sind mit Abstand klar jene, dass damit das Know-how im Unternehmen behalten werden kann (75%), sowie, dass es schwierig ist, die Stelle neu zu besetzen (75%). Nur 13% geben an, dass Mitarbeitende im Pensionsalter bereit wären zu tieferem Lohn die gleiche Arbeit zu leisten und kein Unternehmen sieht günstigere Kosten gegenüber Neuanstellung als Motivation.



**Abb. 4.25:** Was sind die Hauptmotive? (n=8)

Abb. 4.26 zeigt von jenen Unternehmen, welche keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, die Verteilung der Antworten auf die Frage «Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden können?». Am häufigsten würde den Mitarbeitenden im Pensionsalter mehr örtliche Flexibilität (100%) und Teilzeitarbeit (86%) angeboten werden, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (57%) und Arbeit auf Abruf (43%).



**Abb. 4.26:** Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden können? (n=7)

## **4.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse**

### **Bedeutung, Nutzen und Umsetzung von Generationenmanagement**

94% an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen fühlen sich vom Fachkräftemangel betroffen und die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen betrachtet den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel als Problem. Im Generationenmanagement sehen sie den Hauptnutzen genau diesem Problem zu begegnen. Die Bedeutung von Generationenmanagement hat zugenommen. 2019 betrachteten rund drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig, aktuell sind es 92%. Neu im Vergleich zur Erhebung 2019 sehen die Unternehmen die Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität sowie Wettbewerbsfähigkeit als zweitgrössten Nutzen von Generationenmanagement. Trotz der hohen Bedeutung, welche die Arbeitgebenden dem Thema beimessen, besteht noch grosses Potential bei der Umsetzung bezüglich strategischer, struktureller und kultureller Aspekte. Zwar ist das Thema im Vergleich zu 2019 vermehrt im Top Management verankert und es werden vermehrt Massnahmen umgesetzt, von jenen Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten – allerdings absolut gesehen beides auf tiefem Niveau. Es besteht grosser Handlungsbedarf betreffend Umsetzung wie auch Sensibilisierung der Mitarbeitenden zum Thema. Lediglich 10% der Unternehmen geben an, dass ihre Mitarbeitenden zum Thema Generationenmanagement sensibilisiert sind. Ebenfalls nur 10% stimmen ihr Personalmanagement spezifisch auf die unterschiedlichen Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden ab. Dies ist erstaunlich vor dem Hintergrund, dass Altersstrukturanalysen mehrheitlich zumindest teilweise umgesetzt werden und Generationenmanagement für die meisten Unternehmen von hoher Bedeutung und Nutzen im aktuellen Umfeld ist.

### **Assoziationen mit jüngeren/älteren Arbeitnehmenden**

Betreffend typische Eigenschaften, welche Arbeitgebende «Jüngeren» und «Älteren» zuordnen, bestätigen sich zahlreiche gängige Vorurteile. Zudem ist eine Mehrheit der Arbeitgebenden überzeugt, dass bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren vorhanden sind. Nur rund ein Fünftel gibt an, dass keine Vorurteile vorhanden sind. Die folgenden Aspekte assoziieren Arbeitgebende vor allem mit «jünger»: Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien, rasche Resignation, ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen, wenn sie nicht mehr gefördert werden, jüngeren Mitarbeitenden kann man weniger zumuten sowie hoher Ideenreichtum. Vor allem mit «Älteren» assoziiert werden eine hohe Motivation, hohe Kosten für das Unternehmen, guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen, gut gepflegte Netzwerke, hohe soziale Kompetenz. Im Vergleich zu 2019 fällt auf, dass nun vermehrt auch negative Assoziationen mit jüngeren Arbeitnehmenden bestehen. Bezugnehmend auf den Kostenaspekt ist das folgende Ergebnis der Umfrage von Bedeutung: Rund die Hälfte der Arbeitgebenden gibt an, dass sie es als zutreffend erachten, dass der Lohn mit zunehmendem Alter kontinuierlich ansteigt, unabhängig von anderen Faktoren.

### **Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen**

Während die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen der Ansicht ist, dass der Transfer von Wissen und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens haben, ist nur eine kleine Minderheit der Meinung, dass ein solcher Wissenstransfer tatsächlich stattfindet. Nur 15% der Unternehmen, die Generationenmanagement für wichtig erachten, stimmen der Aussage zu, dass ein intergenerationeller Wissenstransfer stattfindet, während dies für keine der Unternehmen gilt, die Generationenmanagement als unwichtig erachten. Auch scheint der Wissenstransfer nicht in beide Richtungen, von jung zu alt und alt zu jung gleich gut zu gelingen. Angesichts des Fachkräftemangels wäre ein erfolgreicher Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert. Zudem geben fast zwei Drittel der Arbeitgebenden an, dass das Konfliktpotential bei «alt führt jung» und «jung führt alt» hoch ist. Für eine gelingende Zusammenarbeit und Wissenstransfer ist ein vorurteilsfreies Umfeld wichtig. Dies scheint nicht gegeben. Die Studie identifiziert verschiedene

## **Sicht Arbeitgebende in GU**

Handlungsfelder, die hierzu verstärkt in der Praxis angegangen werden könnten. Am häufigsten umgesetzt werden die Bildung von Generationen-Mentoring Programmen und die bewusste Bildung altersgemischter Teams. Auch zum Thema altersgemischte Teams zeigt sich eine grosse Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und tatsächlicher Umsetzung: 87% der Unternehmen, welche Generationenmanagement als wichtig erachten, finden dass altersgemischte Teams und Belegschaften eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Aber nur 22% von ihnen geben als zutreffend an, bewusst altersgemischte Teams zu bilden. Vergleichsweise wenig eingesetzt werden Massnahmen wie systematisches Erfassen relevanter Kompetenzen und Wissensarten aller Mitarbeitenden, Generationen Workshops oder Generationen Netzwerke – ähnlich wie bereits 2019.

### **Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung**

Rund drei Viertel der Unternehmen in der Stichprobe ist der Ansicht, dass sie einen gesundheitsfördernden Arbeitsplatz bieten und über zwei Drittel treffen gesundheitsfördernde Massnahmen. Interessant ist, dass sich bezüglich Work-Life-Balance seit 2019 seitens Arbeitgebenden wenig geändert hat. Knapp die Hälfte erachtet die Aussage als zutreffend «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)» wird geachtet. Der grosse Rest gibt an, dies sei teilweise zutreffend.

### **Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und Weiterbildung der Mitarbeitenden**

Eine bedeutende Mehrheit der untersuchten Unternehmen in der Stichprobe betrachtet es als von grosser Bedeutung, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Daher unterstützt eine sehr grosse Mehrheit der Arbeitgebenden ihre Mitarbeitenden durch verschiedene Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen. Interessant ist, dass altersspezifische Unterschiede bestehen. Eine regelmässige Karriereplanung wird leicht vermehrt mit jüngeren Personen als mit älteren Personen durchgeführt. Umgekehrt bestehen leicht vermehrt Weiterbildungsangebote spezifisch für ältere Personen als für jüngere Personen.

### **Attraktivität von Arbeitgebenden für ältere Personen**

Die Selbsteinschätzung der Attraktivität als Arbeitgebende für junge wie auch für ältere Personen ist gestiegen. Für ältere Mitarbeitende erachten 30% der Unternehmen ihre Attraktivität als sehr hoch und weitere 53% als hoch. Das ist rund doppelt so hoch wie 2019. Als am wenigsten attraktiv betrachten sich die teilnehmenden Unternehmen für ältere Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Nur gerade 7% von ihnen erachten ihre Attraktivität für diese Personengruppe als sehr hoch. Am attraktivsten schätzen sie sich hingegen ein für junge Schulabgänger/innen (Lehrstellenangebote oder Praktika), für Männer und junge Ausbildungsabsolvent/innen. Deutlich weniger attraktiv schätzen sie sich ein für Frauen, Personen die Freiwilligenarbeit leisten, Personen anderer Kulturen und als Schlusslicht Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter.

Nur eine Minderheit der teilnehmenden Unternehmen stellt bewusst ältere Personen ein. Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen, welche Generationenmanagement als wichtig erachtet, gibt an, dass es zumindest teilweise zutrifft, dass bei Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorgezogen werden bei gleicher Ausbildung und Qualifikation. Bei einem Auftrags-einbruch geben rund 20% an, ältere Mitarbeitende zumindest teilweise zur Frühpensionierung zu motivieren, was im Vergleich zur Studie von 2019 nur noch halb so hoch ist. Deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen wendet Strategien oder Massnahmen an, um die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten.

Auf der anderen Seite deuten verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen ältere Mitarbeitende zumindest teilweise wertschätzen und auch einige ihrer wichtigen Wünsche erfüllen. Etwa ein Drittel der Unternehmen bietet spezifische Teilzeitmodelle für ältere Mitarbeitende an. Fast drei Viertel der Unternehmen sind der Meinung, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten und etwa die Hälfte der Unternehmen findet, dass die individuelle Leistung der Mitarbeitenden gemessen und honoriert wird. Diese beiden Aspekte sind

### **Sicht Arbeitgebende in GU**

insbesondere für ältere Mitarbeitende wichtig, wie im Kapitel «Sicht der Arbeitnehmenden» dargestellt wird. Aspekte, die besonders für jüngere Arbeitnehmende wichtig sind, werden von den teilnehmenden Unternehmen weniger berücksichtigt, wie die Rücksichtnahme auf familiäre Situationen/private Wünsche oder die Möglichkeit, die Arbeitszeit individuell und nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten oder Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote.

### **Berufstätigkeit während dem Rentenalter**

Eine Lösung zur Bewältigung des Fachkräftemangels besteht darin, Mitarbeitende über das offizielle Rentenalter hinaus weiter zu beschäftigen. Es stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen dies bereits praktizieren und wie gross die Bereitschaft dazu ist. Es zeigt sich, dass bereits über drei Viertel aller grosser Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, Personen beschäftigen, die älter als das reguläre Rentenalter sind. Interessanterweise kann sich die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (80%), die noch keine Mitarbeitenden über das Rentenalter beschäftigen, vorstellen, dies zu tun. Die Hauptmotive hierfür sind der Erhalt des Know-hows im Unternehmen und die Schwierigkeit, die Stellen mit neuen Mitarbeitenden zu besetzen. Günstigere Kosten gegenüber der Variante einer Neuanstellung sieht keines der Unternehmen als Motivation.

## 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 Unternehmen 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, welche bei älteren Arbeitnehmenden insgesamt höher ist, die aber auch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit schätzen. Der Flexibilität der Arbeit, insbesondere in Bezug auf Zeit und Ort, und 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 mit der hohen Arbeitsbelastung auch deutlich hervor, bei den jüngeren Arbeitnehmenden noch stärker als bei den älteren.

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 auch ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und sich damit unter anderem als attraktive Arbeitgebende zu positionieren. Für Grossunternehmen, aber je länger je mehr auch für KMU, wird die Erfüllung der ESG-Kriterien zur treuhänderischen Pflicht. ESG oder auch «Environmental, Social & Corporate Governance» wird je länger je mehr mit zum Erfolgsfaktor von Unternehmen. Gerade auch mit einem verantwortungsvollen Generationenmanagement können sich Organisationen von ihrer Konkurrenz differenzieren und auf dem Arbeitsmarkt, aber auch auf der Absatzseite und in Bezug auf die Investoren/innen 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 zumindest in den nächsten Jahrzehnten im Vergleich zu den Pensionierungen zu wenig junge Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt eintreten, muss alles darangesetzt 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 werden. Hierzu gehören u.a. eine erhöhte zeitliche und örtliche Flexibilität bei den Arbeitsbedingungen, aber auch generationenspezifische Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. 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 Seminaren 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

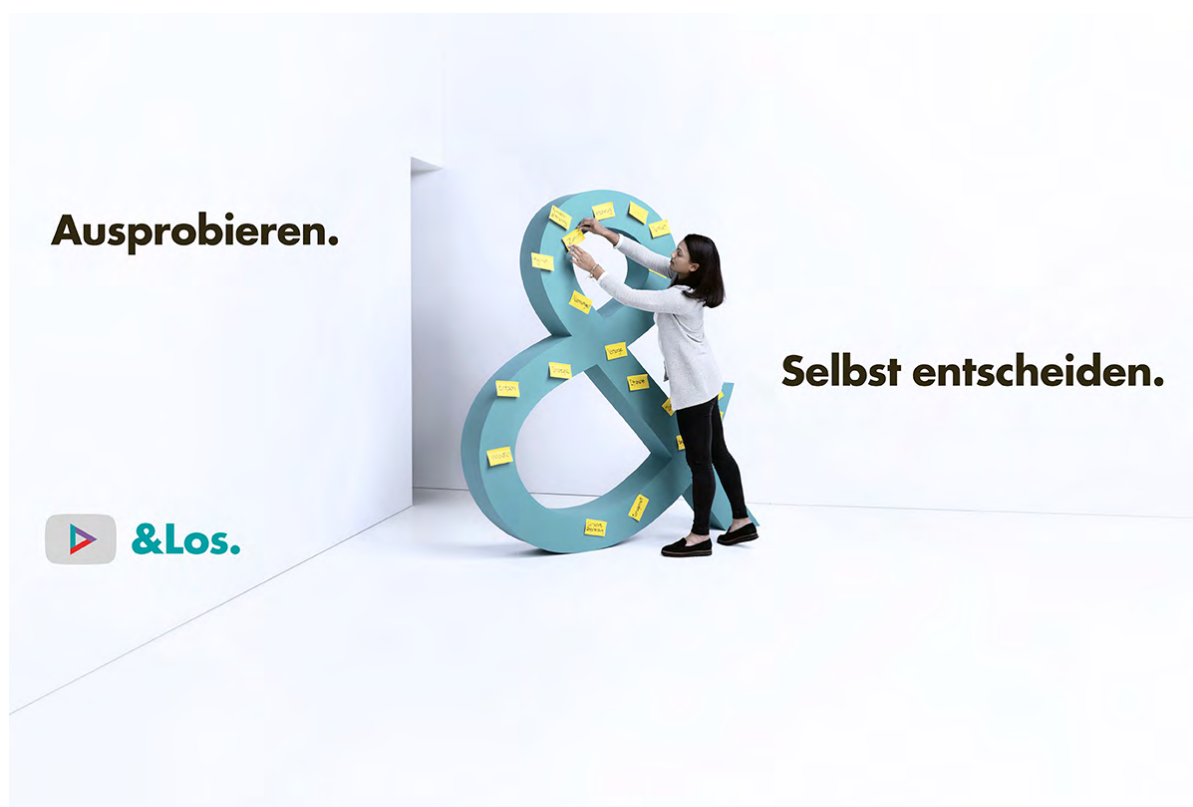
- Gesund bleiben am Arbeitsplatz
- Ernährung
- Bewegung
- Vorsorgeuntersuchungen



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-Helvetia

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 funktioniere 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 mitschmeisst, 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**

Hochschule Luzern  
HSLU-W  
T+41 41 757 67 26  
E-Mail: [anina.hille@hslu.ch](mailto:anina.hille@hslu.ch)



**Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried**

Hochschule Westschweiz  
HEIG-VD HES-SO  
Tel. +41 557 64 84  
E-Mail: [gabrielle.wanzenried@heig-vd.ch](mailto:gabrielle.wanzenried@heig-vd.ch)



**Prof. Dr. Yvonne Seiler  
Zimmermann**

Hochschule Luzern  
HSLU-W  
T+41 41 757 67 42  
E-Mail: [yvonne.seiler@hslu.ch](mailto:yvonne.seiler@hslu.ch)

**Weiterführende Literatur**

## 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](http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco_CH_White_Paper.pdf)

Arni, 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