

Hochschule Luzern-Roundtables – aktuelle Forschungsergebnisse für die Praxis

Generationenmanagement: Wie wirkt sich der demographische Wandel auf die Schweizer Arbeitswelt aus?

Hintergrund

Weil ältere Menschen aufgrund des Fachkräftemangels länger im Berufsleben bleiben und weniger junge nachrücken, verändert sich die Generationenvielfalt am Schweizer Arbeitsmarkt. Ein professionell umgesetztes Generationenmanagement wird wichtiger, um den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern und die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Personen zu unterstützen, wie eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern zeigt.

Die Studie der Hochschule Luzern ist ein Teilergebnis des Projekts «Integratives Generationenmanagement», welches von der Fachkräfteinitiative des SECO unterstützt und zusammen mit Wirtschaftspartnern durchgeführt wird. Ziel ist es, einen Leitfaden mit konkreten Massnahmen und eine Toolbox für Unternehmen zum Thema zu entwickeln. Im Rahmen der Studie untersuchten die Forschenden den Ist-Zustand auf dem Schweizer Arbeitsmarkt und dokumentierten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement auf Angestellten- und Arbeitgeberseite.

Drei Aussagen der Studie

1. Potential «Wissenstransfer» und «Zusammenarbeit zwischen den Generationen»

Unternehmen messen dem Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Zwar ist die Mehrheit der KMU und knapp die Hälfte der Grossunternehmen der Meinung, dass dieser zumindest teilweise stattfindet, aber sie beobachten diesen vermehrt von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden als umgekehrt – ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wäre vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des technischen Fortschritts wünschenswert.

2. Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmende zentral, die Offenheit für Weiterbildung und Umschulung aber altersabhängig

Die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit mittels eines Angebots an Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erachten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende als sehr wichtig und es besteht eine hohe Offenheit für den Wissensaustausch. Die Offenheit und Bereitschaft der Arbeitnehmenden für Weiterbildungen und Umschulungen ist altersabhängig und in der Tendenz bei älteren Personen signifikant weniger hoch.

3. Offenheit für Berufstätigkeit im Rentenalter

Eine Möglichkeit zur Lösung des Problems des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels könnte die Weiterbeschäftigung nach Pensionierung sein. Die Umfrageergebnisse suggerieren, dass Arbeitnehmende wie Arbeitgeber hierzu mehrheitlich offen sind.

Leitfragen für die Diskussion

Frage zum Thema «Chancen von Generationenmanagement»:

Die grosse Mehrheit der befragten Arbeitgeber hat die Notwendigkeit von Generationenmanagement erkannt um dem demographischen Wandel und Fachkräftemangel zu begegnen. In der Umsetzung besteht aber noch Potential. Wo liegen Ihrer Meinung nach die grössten Chancen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Generationen?

Frage zum Thema «beidseitiger Wissenstransfer»:

Wie können Arbeitgeber und Arbeitnehmende sicherstellen, dass der Wissenstransfer in beide Richtungen gelingt?

Frage «Vorurteile zu Generationen»:

Die Studie zeigt, dass seitens Arbeitnehmenden und Arbeitgeber viele Vorurteile zu Alterskohorten bestehen. Was könnte dagegen unternommen werden, damit sich solche Klischees auflösen?

Frage «Arbeitsmarktfähigkeit – systembedingte Barrieren»:

Welche systembedingten Barrieren bestehen, dass nicht vermehrt ältere Personen eingestellt werden? Interessant ist: Alleine an hohen Lohnvorstellungen seitens Arbeitgeber kann es nicht liegen: Gemäss Studie ist die Mehrheit der Arbeitnehmenden offen dafür, dass der Lohn mit steigendem Alter nicht automatisch steigt.

Frage «Arbeitsmarktfähigkeit – Massnahmen»:

Was können Unternehmen tun, um Arbeitnehmende dazu zu bringen arbeitsmarktfähig zu bleiben? Wie müsste ein ideales Angebot aussehen? Interessant ist: Die Studie identifiziert generationenverbindende – aber auch altersabhängige Aspekte. Sollten Massnahmen zur Arbeitsmarktfähigkeit mehrheitlich generationenübergreifend umgesetzt werden oder gezielt auf einzelne Alterskohorten abzielen?

Frage «Fachkräftemangel – Wunsch nach älteren Mitarbeitenden»:

Ist es überhaupt ein Wunsch von Arbeitgebern und Politik, dass ältere Arbeitnehmende im Arbeitsmarkt bleiben? Ist die Antwort allenfalls branchenabhängig?

Frage «Fachkräftemangel – Rolle von Bund und Kantone»:

Was tun Bund und Kantone konkret, um ältere Arbeitnehmende im Arbeitsmarkt zu halten? Machen sie genug?

Frage «Fachkräftemangel – Ängste und Potential»:

Besteht die Angst, dass ältere den jüngeren die Jobs wegnehmen?

Frage «Attraktivität – für ältere Arbeitnehmende»:

Arbeitgeber schätzen Ihre Attraktivität gegenüber älteren Mitarbeitenden sehr tief ein. Woran könnte das liegen? Wollen Arbeitgeber gar nicht attraktiv sein für ältere Mitarbeitende?

Frage «Arbeit im Rentenalter – wo sinnvoll?»:

In welchen Jobs und Branchen erscheint eine Weiterbeschäftigung nach Pensionierung besonders sinnvoll?