

# HSLU-Generationenbarometer – Zentrale Erkenntnisse für focus50plus



## Was ist das HSLU Generationenbarometer und wie können davon Arbeitgeber profitieren?

Die Hochschule Luzern hat seit über 15 Jahren eine breite und praxisnahe Kompetenz zu verschiedenen Diversitäts-Themen aufgebaut. Als einer der ersten akademischen Institutionen schweizweit hat sie sich dem Thema Altersvielfalt vertieft verpflichtet und im Rahmen der Fachkräfteinitiative vom SECO gemeinsam mit namhaften Praxispartnern das HSLU Generationenbarometer entwickelt. Dieses ist ein unabhängiges Instrument für Grossunternehmen und für KMUs zur Standortbestimmung und des Benchmarkings des Generationenmanagements in Schweizer Organisationen. Dabei wird die Arbeitgebendenseite abgefragt und optional auch die Arbeitnehmendenseite. 2019 wurde der erste HSLU Generationenbarometer durchgeführt, 2023 zum zweiten Mal.

## Einführung und Methodik

Die HSLU Generationenmanagement Studien 2023 basieren auf den aggregierten Resultaten des HSLU Generationenbarometers und analysieren die Praktiken und Einstellungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Grossunternehmen in der Schweiz zum Thema Generationenmanagement. Ziel der Studien ist es, ein detailliertes Verständnis über die aktuellen Herausforderungen und Chancen im Bereich des Generationenmanagements zu gewinnen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber zu entwickeln.

### Sampling und Umfragemethode

Die KMU-Studie umfasste Antworten 206 Arbeitgebern, während die Grossunternehmen-Studie 57 Arbeitgeber befragte und über 1000 Arbeitnehmende. Die Erhebungen wurden mittels Online-Umfragen durchgeführt, die demographische Daten sowie Einstellungen und Präferenzen zum Generationenmanagement erfassten.

## Hauptergebnisse

### **Generationenmanagement als strategische Notwendigkeit und Nutzen von Generationenmanagement**

Die Resultate zeigen, dass die Bedeutung des Generationenmanagements sowohl in KMUs als auch in Grossunternehmen zunimmt. Dies spiegelt das wachsende Bewusstsein wider, dass effektives Generationenmanagement dazu beitragen kann, dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Grossunternehmen betonen die Erhöhung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Generationenmanagement. KMUs sehen den Hauptnutzen beim Aspekt der Wissensbewahrung im Unternehmen, wenn Arbeitnehmende pensioniert werden.

### **Wissensaustausch und Zusammenarbeit – Potential nach oben**

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ist der Meinung, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Es zeigt sich aber eine Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit des Wissenstransfers und der realen Umsetzung. In beiden Unternehmensgrössen ist der intergenerationelle Wissenstransfer suboptimal, wobei nur 15% der Grossunternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten, auch der Ansicht sind, dass ein Wissenstransfer bei ihnen im Unternehmen zwischen den Generationen tatsächlich auch gelingt.

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

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. Je nach Alter bevorzugen Mitarbeitende unterschiedliche Weiterbildungsformate. Generell besteht eine grosse Offenheit Wissen anzunehmen und weiterzugeben und sich weiterzubilden. Letzterer Aspekt sinkt mit zunehmendem Alter.

### **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 Grossunternehmen ihre Attraktivität als sehr hoch und weitere 53% als hoch, das ist rund doppelt so hoch wie 2019. Als am wenigsten attraktiv betrachten sie sich für ältere Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Am attraktivsten schätzen sie sich hingegen ein für junge Personen. Auch stellt nur eine Minderheit bewusst ältere Personen ein. Auf der anderen Seite deuten verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen ältere Mitarbeitende auch wertschätzen und einige ihrer wichtigen Wünsche erfüllen. Etwa ein Drittel der Grossunternehmen bietet spezifische Teilzeitmodelle für ältere Mitarbeitende an. Fast drei Viertel von ihnen sind der Meinung, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten und etwa die Hälfte findet, dass die individuelle Leistung der Mitarbeitenden gemessen und honoriert wird. Diese beiden Aspekte sind insbesondere für ältere Personen wichtig.

**Generationenverbindende und divergierende Grundwerte**

Die Abfrage der Grundwerte bei Arbeitnehmenden zeigt, dass der «Familie/Kinder», dem «Lebensgenuss/Spas» sowie der «Zeit für Hobbies» die höchste Bedeutung zukommt. Die jüngeren Befragten finden zudem «Finanzielle und andere Entschädigung», «Neues Lernen» und «Selbstverwirklichung» besonders wichtig, während die älteren Befragten die Werte «Arbeit» und «Soziale Verantwortung» auch als relativ wichtig betrachten. Die Wichtigkeit dieser Werte ist über die Zeit stabil geblieben, jedoch hat im Vergleich zu 2019 der Aspekt «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. zu betreuen» an Bedeutung gewonnen.

**Zufriedenheit mit der Arbeitssituation – Jüngere tendenziell weniger zufrieden**

Die befragten Arbeitnehmenden über alle Alterskategorien hinweg weisen insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation auf, sowohl in Grossunternehmen als auch in KMU. Dies trifft insbesondere auch auf die Arbeitsinhalte, die Entscheidungsmöglichkeiten und die Selbständigkeit bei der Arbeit zu, wobei ältere Befragte im Vergleich zu den Jüngeren eher noch eine höhere Zufriedenheit angegeben haben. Mit den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, den Weiterbildungsmöglichkeiten, den Arbeits- und Hilfsmitteln, dem Lohn und der Flexibilität zum Arbeitsort sind jüngere Personen tendenziell weniger zufrieden als ältere Personen.

**Vorurteile und ihre Auswirkungen auf die Arbeitskultur**

Vorurteile am Arbeitsplatz existieren gegenüber jüngeren wie auch älteren Mitarbeitenden. Arbeitgebende wie auch Arbeitnehmende geben in der Mehrheit an, dass altersspezifische Vorurteile vorhanden sind. Das Vorhandensein von Vorurteilen hindert den Wissenstransfer und eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

**Gap Work-Life-Balance**

Massnahmen zur Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance werden von Arbeitnehmenden generell von ihrem Alter als sehr wichtig angesehen. Dies trifft insbesondere für jüngere Arbeitnehmende noch verstärkt zu. Gleichzeitig zeigt sich, dass ein nicht unbedeutender Teil von ihnen wenig zufrieden damit ist. Auch besteht eine relativ ausgeprägte Unzufriedenheit mit Aspekten wie Stellvertretung, Arbeitsmenge- und Volumen sowie Leistungs- und Zeitdruck und Stress. Nur rund die Hälfte der befragten Unternehmen erachten es zudem als zutreffend, dass bei ihnen «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung geachtet wird». Auch weitere Aspekte, die besonders für jüngere Arbeitnehmende wichtig sind, werden von den teilnehmenden Unternehmen weniger berücksichtigt als gewünscht, wie die Rücksichtnahme auf die familiären Situationen/private Wünsche.

**Beschäftigung über das Rentenalter hinaus**

Die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden über das Rentenalter hinaus stellt eine Lösung zur Bewältigung des Fachkräftemangels und demographischen Wandels dar. Gut die Hälfte der befragten KMUs und über drei Viertel aller Grossunternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, beschäftigt bereits jetzt Arbeitnehmer über das offizielle Rentenalter hinaus und die grosse Mehrheit jener, die das noch nicht tun ist offen dafür. 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. Auch Arbeitnehmende zeigen eine zunehmende Bereitschaft, über das traditionelle Rentenalter hinaus zu arbeiten, sofern flexible Arbeitsbedingungen dies unterstützen. So kommt für die Hälfte der befragten Arbeitnehmenden in Grossunternehmen sowie für gut einen Drittel der Befragten in KMU in Frage, die Berufstätigkeit über das Pensionierungsalter hinaus auszuüben

**Praxisbeispiele**

Die Studien sind ergänzt worden mit Beiträgen 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.

## Handlungsempfehlungen für Arbeitgebende

Zahlreiche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten. Einige davon sind auch erhältlich im Leitfaden «Generationenmanagement leicht gemacht» der HSLU und werden in Workshops mit am Barometer teilnehmenden Firmen firmenspezifisch und individuell erarbeitet. Anbei werden drei generische Handlungsfelder kurz vorgestellt:

### Demographie ist Chefsache - Anpassung der Unternehmensstrategie

Der demographische Wandel und die zunehmende Alterung der Belegschaft - wie auch Kundschaft - sollte Chefsache sein und in die Unternehmensstrategie einfließen. Weil aufgrund der demographischen Entwicklungen zumindest in den nächsten Jahrzehnten im Vergleich zu den Pensionierungen zu wenig junge Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt eintreten, sollte viel 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 und insgesamt attraktiv gestaltet werden.

### Strukturen und Strategien für effektiven Wissensaustausch entwickeln

Der generationenübergreifende Wissenstransfer und die Zusammenarbeit gelingen noch wenig. Um diesen zu verbessern, gilt es altersspezifische Vorurteile abzubauen und Strukturen aufzubauen, die einen formellen wie auch informellen Wissenstransfer fördern.

### Flexibilität am Arbeitsplatz erhöhen

Der Wunsch nach mehr Flexibilität ist nicht nur ein Wunsch der jüngeren Mitarbeitenden, sondern auch zentrale Bedingung zur Arbeit im Rentenalter. Dabei gilt ein besonderes Augenmerk der Work-Life-Balance – ein Aspekt der altersübergreifend vielen Personen wichtig ist und bei dem sie damit gleichzeitig unzufrieden sind. Um Mitarbeitende im Pensionierungsalter zu halten, gilt es flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Optionen auszubauen und an individuelle Bedürfnisse anpassen.

## Fazit

Der Vergleich mit der letzten Erhebung im Jahr 2019 zeigt, dass sich der Arbeitsmarkt insbesondere auch aufgrund der demographischen Entwicklungen am Verändern ist und sich der Fachkräftemangel, 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 Empfehlungen zielen darauf ab, diese Unterschiede zu überbrücken und die Vorteile eines effektiven Generationenmanagements voll auszuschöpfen, um den Anforderungen eines sich schnell verändernden Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

## Weiterführende Links

### HSLU Generationenbarometer:

- [Ergebnisse 2023](#)
- [Toolbox für Unternehmen](#)
- [Leitfaden «Generationenmanagement leicht gemacht»](#)

### Studien und ausgewählte Artikel:

- Hille, Anina Cristina, Seiler Zimmermann, Yvonne & Wanzenried, Gabrielle (2023a). Generationenmanagement Studie – KMUs. Verlag IFZ – Hochschule Luzern.

- Hille, Anina Cristina, Seiler Zimmermann, Yvonne & Wanzenried, Gabrielle (2023b). Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen. Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- Hille, Anina Cristina, Seiler Zimmermann, Yvonne & Wanzenried, Gabrielle (2023c). Fachkräftemangel in KMU – ältere Arbeitnehmende als Chance. Organisator: das Magazin für KMU, 2023 (9-10).
- Anina Hille, Yvonne Seiler Zimmermann, Gabrielle Wanzenried (2024). [Fachkräftemangel: Wie Firmen für Jung und Alt attraktiv bleiben](#). Die Volkswirtschaft, 19. März.
- [Ältere Arbeitnehmende bieten KMU ein enormes Potential](#). KMU-Portal seco.

**Newsletter:** [Linked-in Newsletter Generations & Demographics](#)

**Podcast:** [Mischpult](#) – der Podcast zu Generationen in der Arbeitswelt

**Kontakt:** anina.hille@hslu.ch