

Senioren Universität Bern

Zusammenarbeit zwischen Generationen in der Arbeitswelt - Erkenntnisse eines Personalforschers

Prof. em. Dr. Norbert Thom, Prof. h.c. Dr. h.c. mult.
Ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und
Personal (IOP) der Universität Bern

www.iop.unibe.ch

Bern, 26. September 2014

Inhaltsübersicht

1. Demographischer Wandel
2. Generationelle Diversität der Belegschaft
3. Generation Y – Nachwuchskräfte von morgen
4. Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger
5. Beispiele aus der IOP-Forschung
 - > Generation Y
 - > Ältere Mitarbeitende
6. Fazit

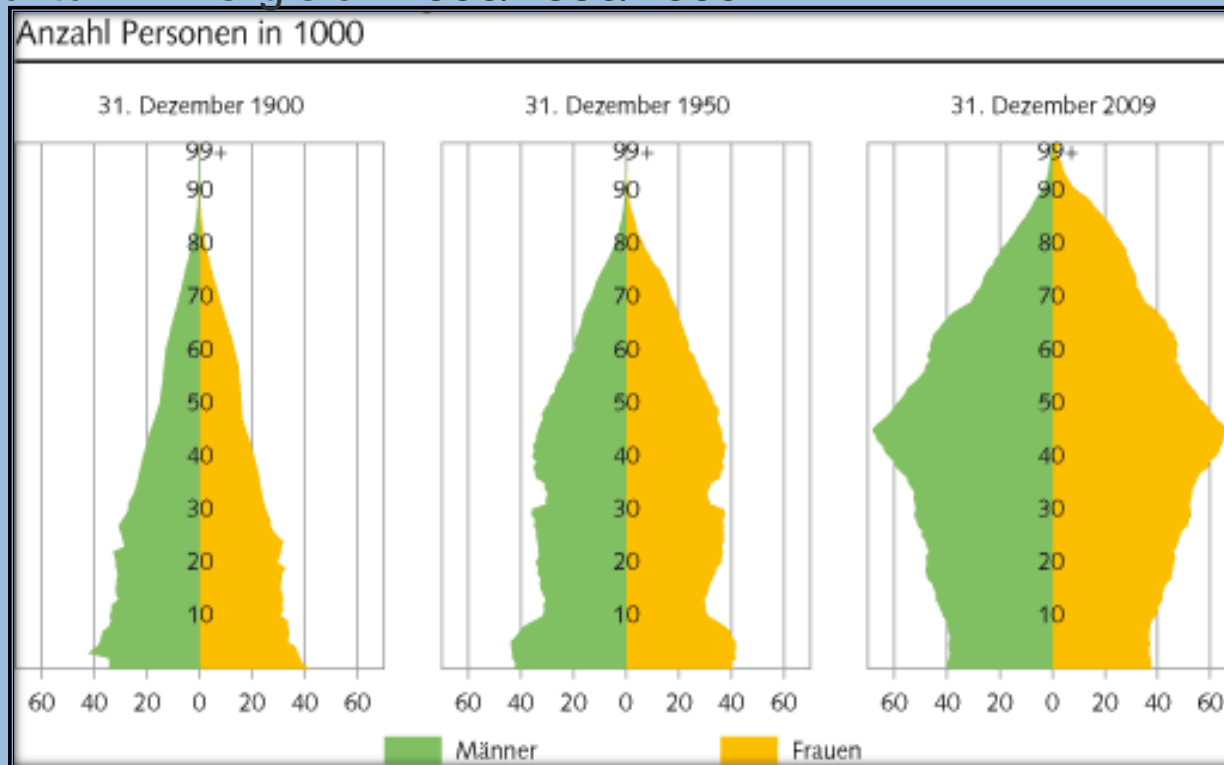
Literaturhinweise

Anhang

Demographischer Wandel

Soziokulturelle Entwicklung

Altersstruktur im Vergleich 1900/1950/2009

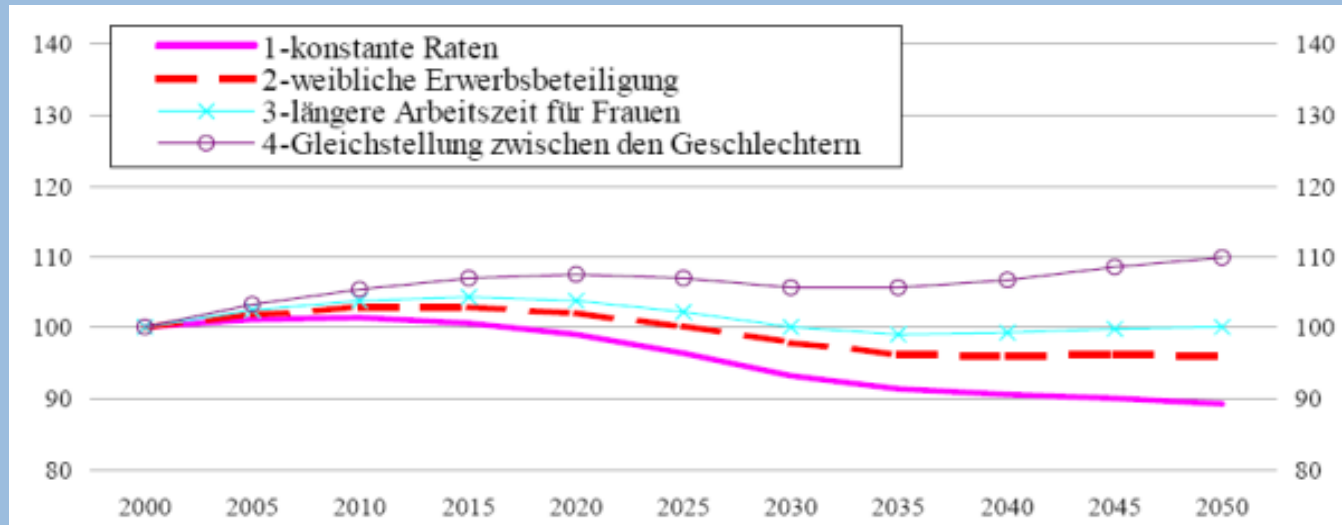


→ Anteil der über 50-jährigen im Jahr 2020 wird ein Drittel der Belegschaft ausmachen

(BFS 2009: Online)

Demographischer Wandel

Arbeitskräfteangebot bis ins Jahr 2050



(nach Bühler 2004: 45)



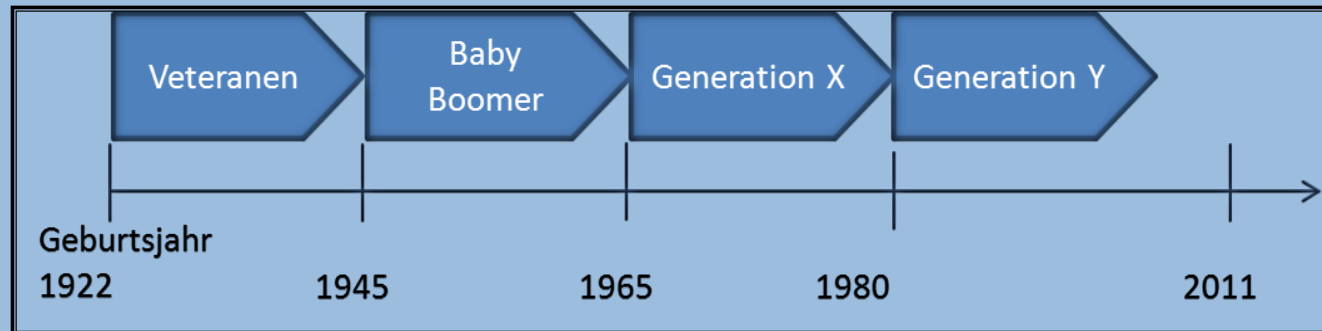
Demographischer Wandel in der Schweiz:

- Alterung von oben
- Sinkende Geburtenrate (Alterung von unten)
- Steigende Bedeutung der Gleichstellung (weiterer Aspekt der Diversität)

Generationelle Diversität der Belegschaft

Heute: Vier Generationen in der Arbeitswelt

- > Veteranen
- > Baby Boomer
- > Generation X
- > Generation Y



(vgl. Eisner 2005: 4 ff.)

Generationelle Diversität der Belegschaft

Junge vs. Ältere

Assoziationen: Junge vs. Ältere?

- > **Junge:** Kreativität , Innovationsbereitschaft, Tatkraft
- > **Ältere:** Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein, Loyalität

(vgl. Albisser 2011: 67; Hubschmid 2011)

Die Generationen und deren Merkmale pauschalisiert in Stichworten

Generation	Merkmale		
Veteranen	Disziplin/Ordnung	Loyalität	Zuverlässigkeit
Baby Boomer	Workaholics	Sachlichkeit/ Funktionalität	strikt geführte Schul- und Arbeitssysteme
Generation X	Misstrauen	Diversität bei den Aufgaben	Arbeiten, um zu leben
Generation Y	Flexibilität	Technologische Affinität	Arbeit sollte Spass machen

➔ Konstellation «jüngerer Chef, älterer Mitarbeitender» wird häufiger

Generation Y – Nachwuchskräfte von morgen

- > Personen mit Jahrgang zwischen 1978-1994 (Macleod 2009: 15)
- > Personen, die nach 1980 geboren wurden (Parment 2009: 17)
- > Weitere Bezeichnungen: Millennials, Internet Generation, Net Generation, Generation Facebook (Hubschmid 2011: 9 ff.)
- > Wuchs in der Zeit der Globalisierung und Digitalisierung auf
- > Wichtigkeit sozialer und professioneller Netzwerke on- and off-the-job (Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Google+ usw.)
- > Länderübergreifendes Kommunizieren dank technologischer Affinität mit neuen Medien
- > Kulturelle Unterschiede bzgl. Nationalitäten werden weniger bedeutend (Hubschmid 2012)

Generation Y

Spezifische Eigenschaften

- > Hohe Kenntnisse im Umgang mit digitalen Medien
- > Ziel- und Leistungsorientiert
- > „work to live“: Spass & Fun an der Arbeit
- > Erwarten flexible Arbeitszeiten
- > Wertschätzung der Work-Life-Balance, dabei wird die Arbeit als Teil des Lebens gesehen!
- > Stellen Autorität älterer Mitarbeiter in Frage
- > Sind v.a. ihrer Aufgabe und ihrem Team gegenüber loyal
- > Verlangen schnelles Feedback
- > Setzen Corporate Social Responsibility voraus
- > Zählen auf transparente Kommunikation seitens des Arbeitgebers: kein übertriebenes „story-telling“
- > Starker Sinn für Moral und Individualität

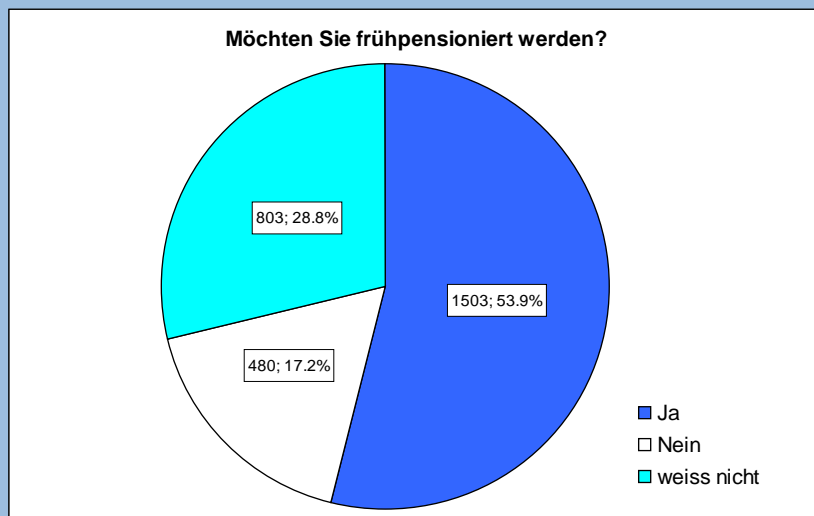
(Hubschmid 2011)

Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger

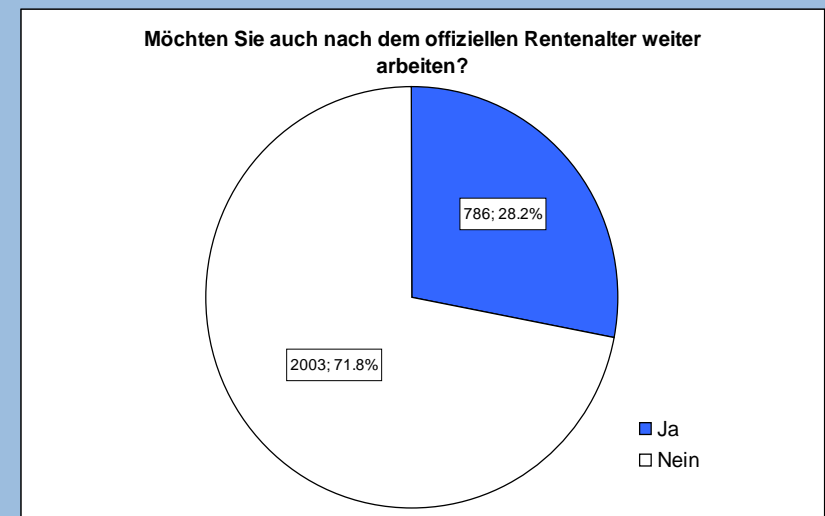
Work-Life-Balance ab 55+

Zwei Gruppen – Zwei Welten

- > **1. Gruppe** strebt so schnell wie möglich die Frühpensionierung an
- > **2. Gruppe** will so lange wie möglich in der Arbeitswelt bleiben



Wunsch nach Frühpensionierung



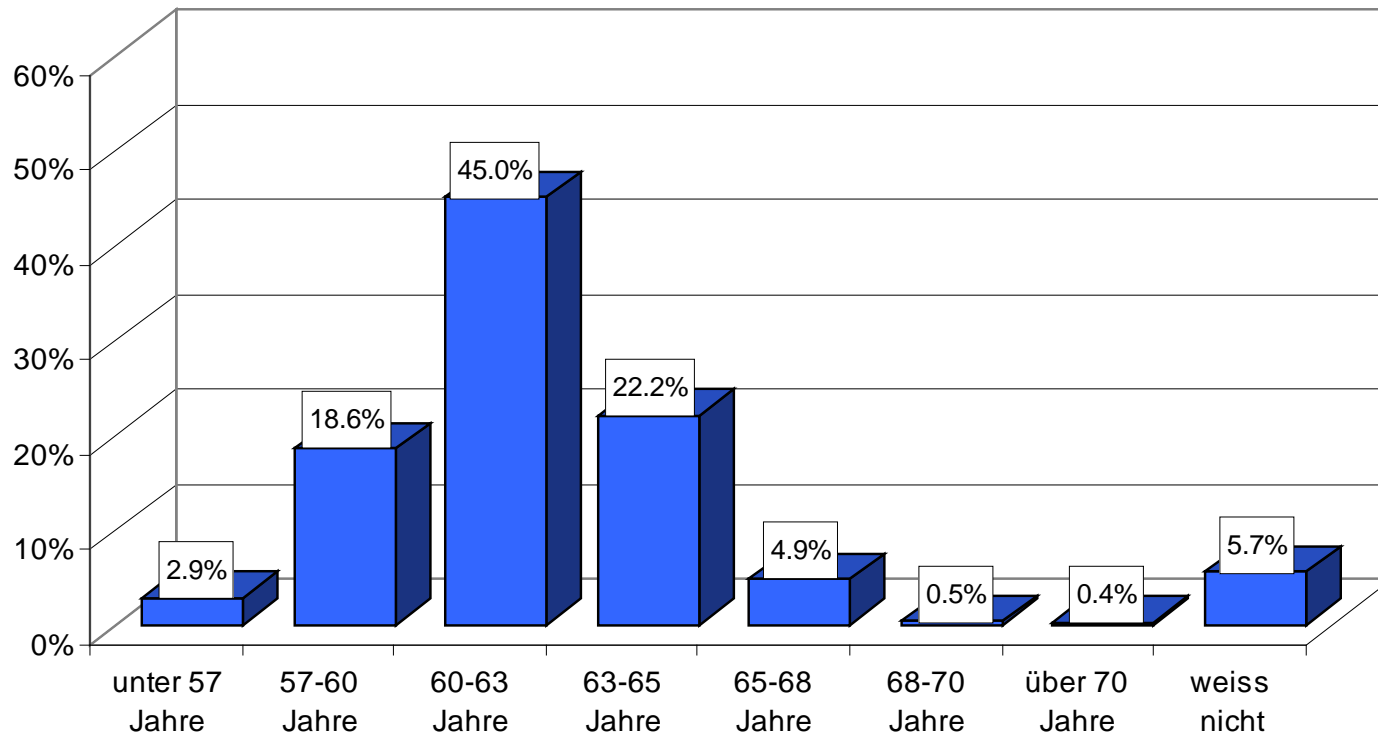
Wunsch nach Weiterarbeit nach dem offiziellen Rentenalter

(Moser/Thom/Schüpbach 2005: 24)

Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger

Work-Life-Balance ab 55+

Welches Alter ist Ihrer Meinung nach ideal,
um in den Ruhestand zu treten?



(Moser 2005)

Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger

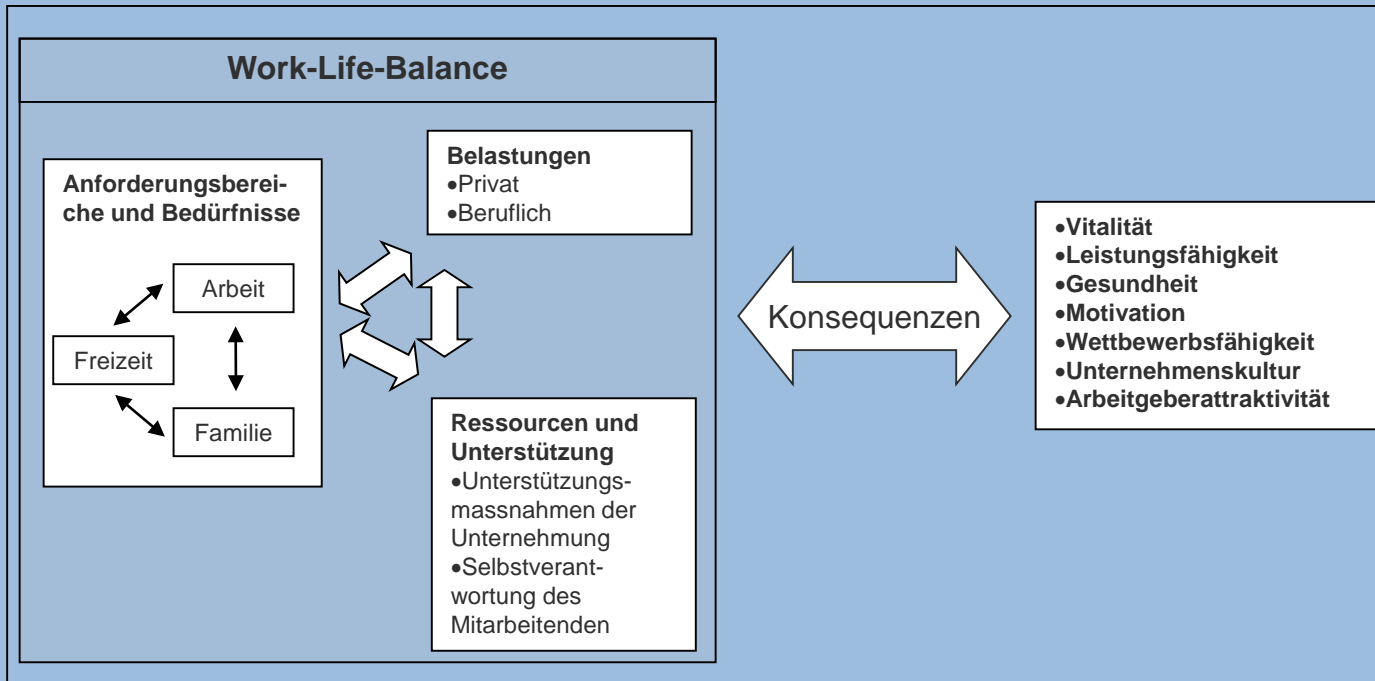
Work-Life-Balance ab 55+

- «**Normale**» Arbeitnehmer (Angestellte) sehnen sich oft nach **frühem** Loslassen (Frühpensionierung)
 - Mehr Arbeitsfreude in der Schlussphase ermöglichen (optimale Nutzung der Arbeitsfähigkeit älterer Personen)
- **Familienunternehmern** fällt es **oft sehr schwer**, im üblichen Pensionsalter loszulassen (Thom/Zaugg 2005: 151 ff.)
 - Mehr Freude am gelungenen Rollenwechsel ermöglichen (optimaler Generationenwechsel)

Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger

Work-Life-Balance ab 55+

Work-Life-Balance-Modell des IOP



(Moser/Thom/Bigler/Brunnschweiler 2007: 22)

Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger

Work-Life-Balance ab 55+

> Clusteranalyse zur Identifizierung von MA-Gruppen (Stellenwert von Freizeit/Familie/Arbeit)

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
	Arbeit	Familie Arbeit	Freizeit	Familie Freizeit	Arbeit Freizeit Familie
Freizeit	-.94525	-1.17542	.62326	.29543	.56148
Familie	-1.07913	.72139	-1.70041	.50428	.31169
Arbeit	.18125	.24350	-.30048	-1.23341	.56660
	(n=404)	(n=533)	(n=346)	(n=587)	(n=1103)


 Die Mitarbeiter mit ausgewogener Verteilung von Arbeit, Freizeit und Familie (Cluster 5) leben (subjektiv betrachtet) am gesündesten. ($\sum n = 2973$)

Relativierung des Alters (Erfahrungshintergrund)

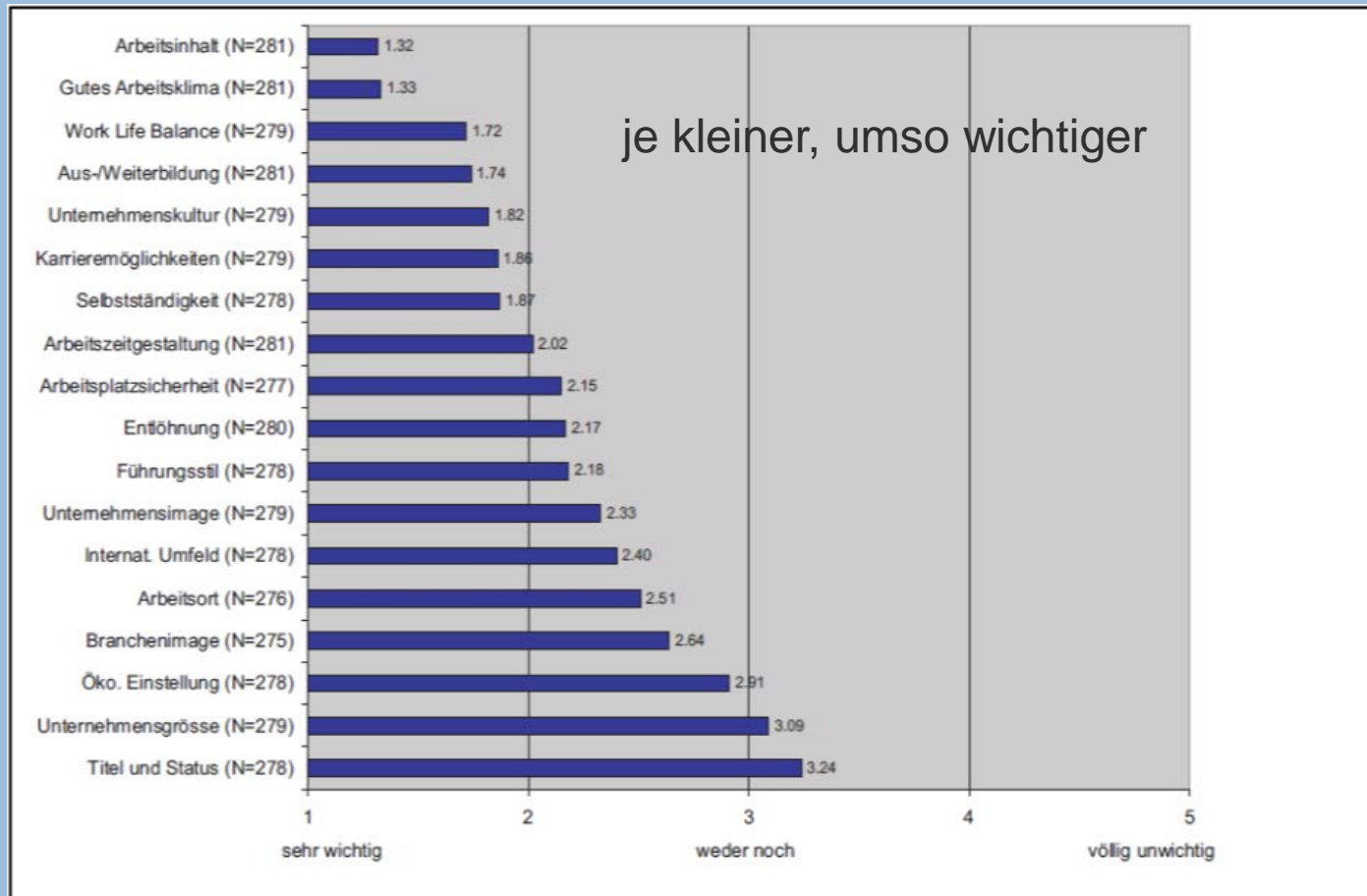
*„Für leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende gibt es keine Patentlösung, dies umso weniger, als dass **Älterwerden** ein **generationenspezifisches** Phänomen ist. Wenn diejenigen, die heute 30 Jahre alt sind, 55 werden, bringen sie einen anderen Rucksack an Lebenserfahrung als die heutigen 55-Jährigen mit.“*

(Albisser 2011: 68)

Beispiele aus der IOP-Forschung

Generation Y

Wichtigkeit verschiedener Aspekte bei der Stellenwahl (1. Arbeitgeber)



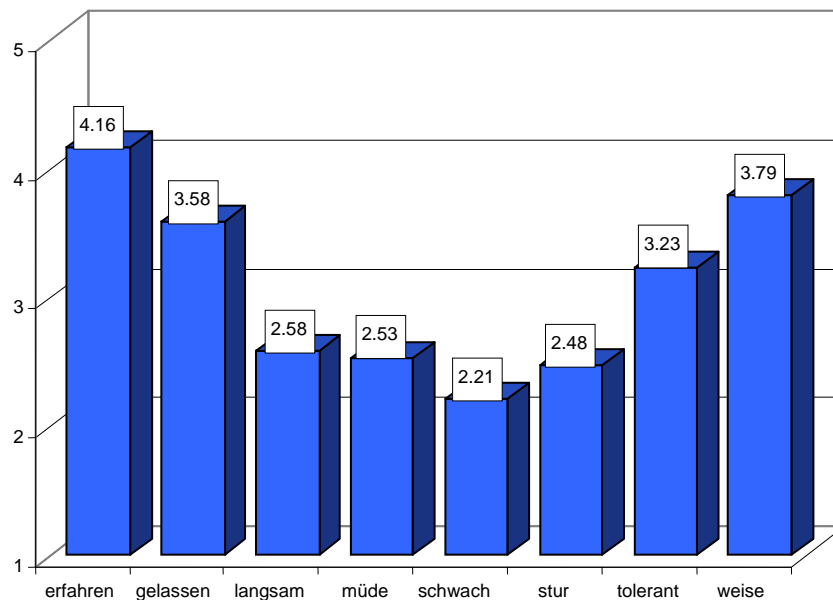
IOP-Studie
Jahr: 2005
Zielgruppe:
BWL-Studierende an
der Universität Bern
Teilnehmerzahl: 281

(vgl. Rizzardi 2005: 73)

Beispiele aus der IOP-Forschung

Altersassoziationen

Welche der folgenden Adjektive assoziieren Sie mit "alt sein"?



Legende:

- 1= gar nicht zutreffend
- 2= eher nicht zutreffend
- 3= indifferent
- 4= eher zutreffend
- 5= sehr zutreffend

Nennungen pro Adjektiv:

- N(erfahren) = 290
- N(gelassen) = 289
- N(langsam) = 287
- N(müde) = 289
- N(schwach) = 289
- N(stur) = 289
- N(tolerant) = 288
- N(weise) = 288

(vgl. Moser/Thom/Schüpbach 2005: 25)

Beispiele aus der IOP-Forschung

Ältere Mitarbeitende und Nicht-Erwerbspersonen:

Arbeitsmarktbeteiligung nach Altersgruppen

Auswertung der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Jahres 2006 bezüglich dem **Anteil an Nicht-Erwerbspersonen**:

- > 60- bis 65-Jährigen: 47% (Nicht-Erwerbspersonen)
- > 55- bis 59-Jährigen: 20%
- > 50- bis 54-Jährigen: 16%
- > 40- bis 49-Jährigen: 13.5%
- > 25- bis 39-Jährigen: 15.5%

- Arbeitsmarktbeteiligung nimmt mit zunehmendem Alter ab
- Alarmsignal für das Demographiemanagement

(vgl. Egger/Moser/Thom 2008: 16)

Beispiele aus der IOP-Forschung

Ältere Mitarbeitende: Gründe des Ausscheidens

Ursachen für das vorzeitige Ausscheiden

Bei der Gruppe der 60- bis 65-Jährigen konnten folgende Hauptursachen für das vorzeitige Verlassen des Arbeitsmarktes identifiziert werden:

- > Freiwilliges Ausscheiden (30%)
- > Entlassung durch den Arbeitgeber (27%)
- > Gesundheitsbedingtes Ausscheiden (23%)
- > Demotivation oder schlechte Arbeitsbedingungen (15%)
- > Arbeitsunfähigkeit (5%)

→ Vielfacher Handlungsbedarf!

(vgl. Egger/Moser/Thom 2008: 17 f.)

Beispiele aus der IOP-Forschung

Ältere Mitarbeitende: Weiterbildungsbereitschaft

Thesen

1. Weiterbildung wird nach Aussage der **Arbeitgeber** auch bei älteren Mitarbeitenden gefördert. Diese Aussage konnte bisher nicht empirisch belegt werden. (Antwort gemäss «sozialer Erwünschtheit»?)
2. Systematische Mitarbeiterförderung ist entscheidend für die Motivation zur Weiterbildung. Diese nimmt tendenziell mit dem Alter ab.
3. Die „altersgerechte Weiterbildung“ wurde sicherlich noch nicht überall optimal ausgestaltet. Sie ist jedoch Voraussetzung für die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeiter.
4. Investitionen in die Weiterbildung älterer Mitarbeitender lohnen sich (geringe Fluktuation, Erhaltung der Produktivität).
5. Nicht alle, die älter als 55 Jahre sind, haben im Beruf dieselben Bedürfnisse.

Fazit

Intergenerative Kooperationsfähigkeit fördern

- Das Alter allein kann nicht für unterschiedliche Wertorientierungen verantwortlich gemacht werden!
- Permanentes Streben nach der effizienten Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden
- Sorge dafür tragen, dass Ältere gemäss eigenem Lebensentwurf länger im Unternehmen bleiben können
- Systematik (Integration ins Personalmanagement) erforderlich: Ansatzpunkte in zahlreichen Personalfunktionen, z. B. Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalerhaltung

Fazit

Intergeneratives Personalmanagement ausgestalten

- Zentral: Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen (MAG, Gruppenbefragungen, Belegschaftsbefragungen)
- Ansatzpunkte auf allen Altersstufen (beider Geschlechter) mit zahlreichen Instrumenten
- Altersgemischte Teams zusammenbringen
- Übergreifende Netzwerke bilden (intergeneratives Verständnis fördern)

„Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“

Robert McNamara (1916 – 2009)
Präsident der Ford Motor Company
Verteidigungsminister der USA
Präsident der Weltbank

Literaturhinweise I

(zitierte und ergänzte Quellen)

Albisser, Karin (201)

Ältere Mitarbeitende strategisch einbeziehen. In: KMU-Magazin, 14 Jg. 2011, Nr. 9, S. 67-69

BFS: Bundesamt für Statistik (2009)

Altersaufbau der Bevölkerung. [Online] URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach_geschlecht.html, 21.07.2011

Bühler, Susanna (2004)

Kinder und Karriere – Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung des OECD-Ländervergleichs zu Neuseeland, Portugal und der Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Teile zur Schweiz, Bern 2004

Egger, Marcel/Moser, Regine/Thom, Norbert (2008)

Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I. Studie im Rahmen der Ressortforschung des Seco im Kontext des Wachstumspakets vom 18. Februar 2004, hrsg. v. Seco, Arbeitsmarktpolitik No 24, Bern 2008

Eisner, Susan P. (2005)

Managing Generation Y. In: SAM Advanced Management Journal, 14. Jg. 2005, Nr. 4, S. 4-15

Hubschmid, Elena (2011)

Shaping Efficient Employer Branding. Generation Y's Employment Expectations: A Cross-Cultural Perspective on Human Resource Marketing, Arbeitsbericht Nr. 96 am IOP der Universität Bern, Bern 2011

Hubschmid, Elena (2012)

Shaping Efficient Employer Branding Strategies to target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing, Dissertation am IOP, Bern u.a. 2012

Macleod, Alison (2008)

Generation Y: Unlocking the Talent of Young Managers. The Chartered Management Institute's Report, [ONLINE] URL: https://www.managers.org.uk/sites/default/files/user35/CMI_-_Generation_Y_June_2008_executive_summary.pdf, 13.11.2011

Moser, Regine (2005)

Career- and Lifestylemanagement (CLM). Deskriptive Ergebnisse der quantitativen Befragung. Gesamte Befragung, Bern 2005

Literaturhinweise II

- Moser, Regine/Thom, Norbert/Schüpbach, Stefanie (2005)**
Career- and Lifestylemanagement. Konzept – Empirie – Gestaltungsempfehlungen. Arbeitsbericht Nr. 79 am IOP der Universität Bern, Bern 2005
- Moser, Regine/Thom, Norbert/Bigler, Gilles/Brunnschweiler, Mirjam (2007)**
Work-Life-Balance. Theorie – Modelle – Nutzenanalyse. Arbeitsbericht Nr. 81 am IOP der Universität Bern, Bern 2007
- Moser, Regine/Saxer, Andrea (2008)**
Retention Management für High Potentials. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen. Saarbrücken 2008
- Parment, Anders (2009)**
Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009
- Reemts, Brigitte/Nadig, Toni (2011)**
Le succès grâce à l'expérience. In: Employeur Suisse, 106 Jg. 2011, Nr. 11, S. 60-61
- Rizzardi, Sonja (2005)**
Personalmarketing aus der Sicht der Studierenden. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Ergebnisse – Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen. Lizentiatarbeit am IOP der Universität Bern, Bern 2005

Literaturhinweise II

Thom, Norbert/Friedli, Vera (2008)

Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 4. Auflage, Bern 2008

Thom, Norbert/Friedli, Vera/Moser, Regine/Saxer, Andrea (2003)

Retention-Management für High Potentials. In: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterentwicklung 2004, hrsg. von Karz Heinz Schwuchow und Joachim Gutmann, München/Unterschleissheim 2003, S. 237-247

Thom, Norbert/Hubschmid, Elena (2012)

Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Brüchiger Generationenkitt.? Generationenbeziehungen im Umbau. Hrsg. von Pasqualina Perriq-Chiello und Martina Dubach, Zürich 2012, S. 81-93

Thom, Norbert/Zaugg, Robert (2005)

Generationenwechsel als Herausforderung für die Entwicklung von Familienunternehmen. Massnahmen des Personal- und Organisationsmanagements. In: Mittelständige Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge, hrsg. v. Reinbert Schauer, Norbert Kailer und Birgit Felbauer-Durstmüller, Linz 2005, S. 151-187

Anhang: Was wollen Angehörige der Generation Y vom ersten Arbeitgeber geboten bekommen?

1. Freundliche Arbeitsatmosphäre (91%)
2. Gute Work-Life-Balance (84%)
3. Unternehmenskultur, welche die Individualität respektiert (82%)
4. Erster Arbeitgeber ist eine gute Referenz für zukünftige Karriere (80%)
5. Förderung des professionellen Trainings und der eigenen Entwicklung (78%)

Empirische Basis: 225 Deutschschweizer (112 Frauen und 113 Männer) und 234 russische (154 Frauen und 80 Männer) Wirtschaftswissenschaftler.

Quelle: Thom/Hubschmid 2012, S. 90