

## Intergenerationeller Wissenstransfer:

Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden.

Von Norbert Thom und Elena Hubschmid

### I. IOP-Studien

#### 1. Demografischer Wandel

Demografischer Wandel ist zu einer der prägenden Einflussgrößen unserer Zeit geworden. Im Laufe des 20. Jahrhunderts ist die Zahl der älteren Menschen gestiegen, während die Anteile der Jugendlichen sowie der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) gesunken sind und voraussichtlich kontinuierlich weiter sinken. Entsprechend der Grafik des Bundesamtes für Statistik BFS (siehe unten), hat sich die Form der Alterspyramide von einer „Tanne“ im Jahre 1900 über eine „Glocke“ bzw. Pyramiden-Pappel im Jahre 1950 zu einer „Linde“ (Stand Jahr 2010) gewandelt. In der Schweizer Bevölkerung dominiert aktuell noch die Baby-Boomer Generation, welcher eine schwächer besetzte Jugendgeneration und eine wachsende Zahl älterer Menschen gegenüber stehen. Vor allem zwei Tendenzen prägen die heutige demografische Entwicklung: steigende Lebenserwartung und sinkende Geburtenrate.

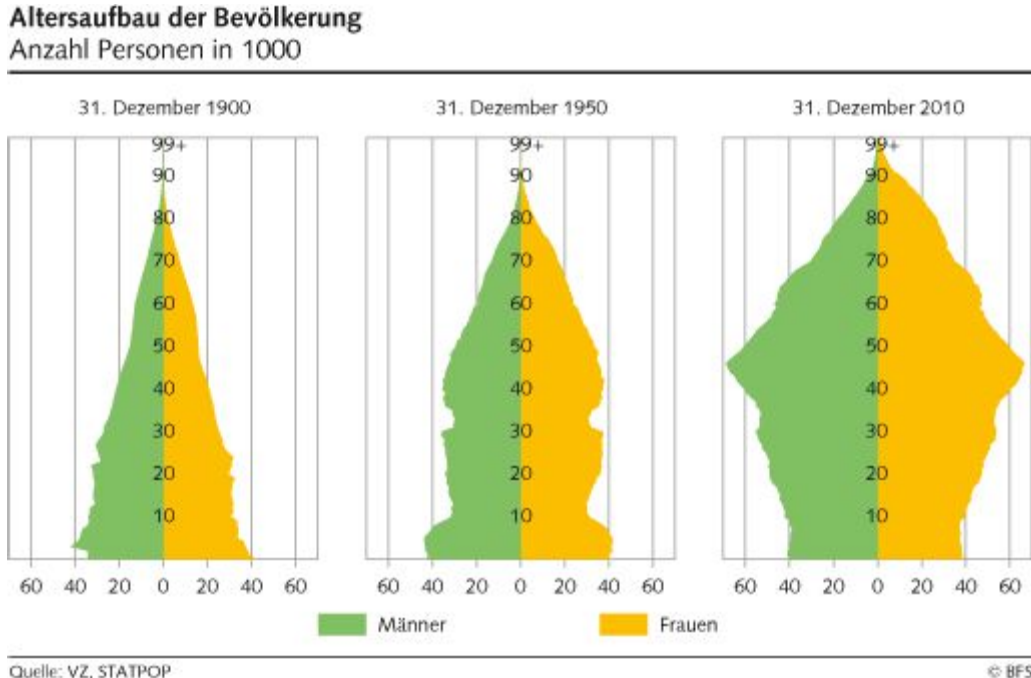


Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung (Männer links, Frauen rechts) in der Schweiz (BFS 2010: Online)

Die Knappheit an Talenten in der Schweiz und in ganz Europa wird zunehmend zur personalwirtschaftlichen Herausforderung. Gemäss BFS wird im Jahr 2020 der Anteil der über 50-jährigen ein Drittel der Belegschaft in der Schweiz ausmachen. Der demografische

Wandel in der Schweiz zeichnet sich vor allem durch die Alterung der Erwerbsbevölkerung von oben infolge der steigenden Lebenserwartung sowie der sinkenden Geburtenrate (die sog. Alterung von unten) aus. Daher wird klar, dass Unternehmen prognostizieren müssen, wie sich ihre jeweilige Arbeitskräftesituation in den nächsten fünf, zehn und fünfzehn Jahren entwickeln könnte. Aufgrund solcher Prognosen sollten die Unternehmen ihre Personalstrategien anpassen. So müssen zum Beispiel die erwarteten Talentlücken, welche durch den Austritt der Baby Boomer Generation aus dem Arbeitsmarkt entstehen, durch die Gewinnung von Nachwuchskräften geschlossen werden. Um den Bedarf an qualifiziertem Personal rechtzeitig decken zu können, sind Personalerhaltungsmassnahmen gezielt auf die älteren Mitarbeiter anzupassen und neue Kanäle zur Gewinnung der jungen Hochschulabsolventen zu erschliessen. Zudem gilt es, die effiziente Zusammenarbeit älterer und jüngerer Mitglieder der Belegschaft zu fördern.

Viele ältere Mitarbeiter sind massgeblich in Unternehmensprozesse involviert, welche für das effiziente Funktionieren eines Unternehmens notwendig sind. Gleichzeitig treten in Unternehmen junge Absolventen einer Berufs- oder Hochschulausbildung ein und arbeiten mit älteren Mitarbeitenden in einem Team zusammen. Aufgrund der unterschiedlichen Werte und Lebenskonzepte, welche auf die generationelle Differenzen zurückzuführen sind, leidet oft die Zielerreichung. In der Überwindung dieser Effizienzeinbussen liegt eine Herausforderung für die Personalführung.

## 2. Generationelle Diversität der Belegschaft

In der heutigen Arbeitswelt sind vor allem drei Generationen präsent: Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Die Abschnitte (Jahresangaben), welche Übergänge zwischen den Generationen bestimmen, sind je nach Autor unterschiedlich. Eine verbreitete Abgrenzung ist folgender Abbildung 2 zu entnehmen:

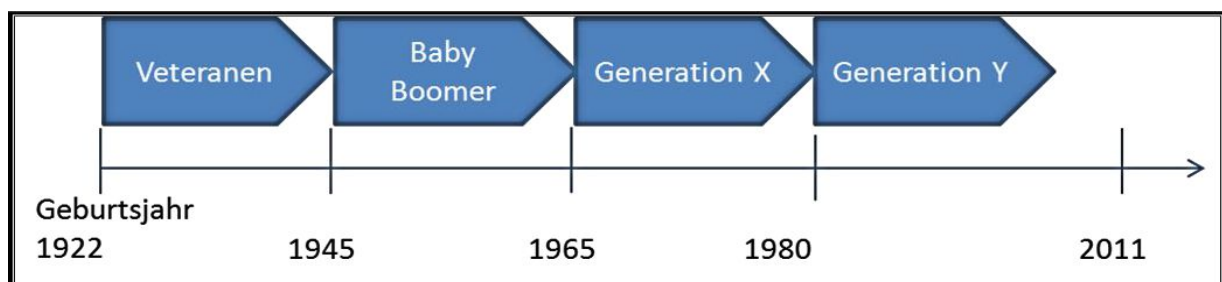


Abb. 2: Beispiel für Einteilung der Generationen (nach Eisner 2005, S. 4 ff.)

Je nach Alter und Generationszugehörigkeit wird einer Kategorie der Mitarbeitenden eine Reihe verschiedener Eigenschaften zugeschrieben: Den Jungen wird in einer positiven Interpretation Kreativität, Innovations- und Tatkraft, den Älteren wird dagegen Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein und Loyalität attribuiert.

In der folgenden Tabelle 1 sind einige ausgewählte Merkmale der erwähnten Generationen in Stichworten erwähnt:

<b>Generation</b>	<b>Merkmale</b>		
<b>Baby Boomer</b>	Workaholics	Sachlichkeit/Funktionalität	Strikt geführte Schul- und Arbeitssysteme
<b>Generation X</b>	Misstrauen gegenüber Fremden	Diversität bezüglich der zu erledigenden Aufgaben	Arbeit steht im Zentrum des Lebens
<b>Generation Y</b>	Flexibilität	Technologische Affinität	Arbeit sollte Spass machen

Tabelle 1: Ausgewählte Generationenmerkmale (eigene Darstellung)

Verschiedene Eigenschaften, welche die Mitarbeitenden der genannten Altersgruppen kennzeichnen, bergen Konfliktpotenzial, welches aufgrund von Meinungsdivergenzen und unterschiedlichen Lösungsansätzen entsteht. Gleichzeitig gibt eine solche altersbezogene Diversität eine Möglichkeit, Teams ganz neu zusammensetzen und Aufgabenbereiche auf eine neue Art zu ordnen. So ist es heute durchaus möglich, dass dank der Affinität der jüngeren Generationen mit neuen Technologien die noch vor 10 Jahren untypische Konstellation „jünger Chef, älterer Mitarbeitender“ häufiger auftritt. Dies verlangt die Anpassung von Personaleinsätzen, Coaching- sowie Personalentwicklungsprogrammen im Unternehmen. Beispielsweise wird die Konzipierung der Mentoring-Programme so ungewöhnlich verändert, dass ein Gen Yer zum Mentor eines Mitarbeiters aus der älteren Generation avanciert.

Damit die Arbeitseffizienz im Rahmen einer solchen Neuausrichtung in Bezug auf die Rollenverteilung gewährleistet wird, muss ein entsprechender Wandel in der Unternehmenskultur verankert werden. Führungskräfte und Personalmanager sollen bspw. dafür sorgen, dass die neue Konstellation (jüngerer Chef oder Coach, älterer Mitarbeiter)

nicht zu Missverständnissen führt, sondern dass die Akzeptanz dieses Paradigmenwechsels gefördert wird.

### **3. Ältere Mitarbeitende – Erfahrungsträger**

Obwohl ältere Mitarbeitende grundsätzlich als Erfahrungsträger gelten, wäre es irreführend, sie als homogene Gruppe zu betrachten. Sie zeichnen sich zwar weniger durch die spezifischen Eigenschaften allein infolge ihrer Zugehörigkeit zur älteren Generation aus (wie das bei der Generation Y der Fall ist), sondern lassen sich arbeitsmarktspezifisch grob in zwei grosse Gruppen unterteilen. Die erste Gruppe strebt so schnell wie möglich die Frühpensionierung an, die zweite Gruppe will umgekehrt so lange wie möglich in der Arbeitswelt bleiben. In Bezug auf die älteren Mitarbeitenden können grundsätzlich die folgenden Aussagen gelten: wer gesund ist, arbeitet eher länger. Wer einer Forschungstätigkeit, einer intellektuell herausfordernden Arbeit oder einer Tätigkeit mit unternehmerischem Handlungsspielraum nachgeht, arbeitet nicht selten nach dem ordentlichen<sup>1</sup> Rentenalter weiter.

Der durchschnittliche Arbeitnehmer sehnt sich in der Regel oft nach frühem Loslassen, spricht Frühpensionierung. Ergebnisse der Befragung des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern in einem grossen Schweizer Unternehmen (fast 2800 Befragte) mit einer schweiztypischen Arbeitnehmerschaft aus dem Jahre 2005 zeigen deutlich, dass die Mehrheit der Befragten eine Frühpensionierung anstrebt (vgl. Abbildung 3).

---

<sup>1</sup> Mit ordentlichem Rentenalter meinen die Autoren das AHV-Alter, welches in der Schweiz derzeit für Frauen bei 64 Jahren und für Männer bei 65 Jahren liegt. In Abb. 3 wurde nach dem „offiziellen Rentenalter“ gefragt. Gemeint ist das zuvor definierte „ordentliche“ Rentenalter.

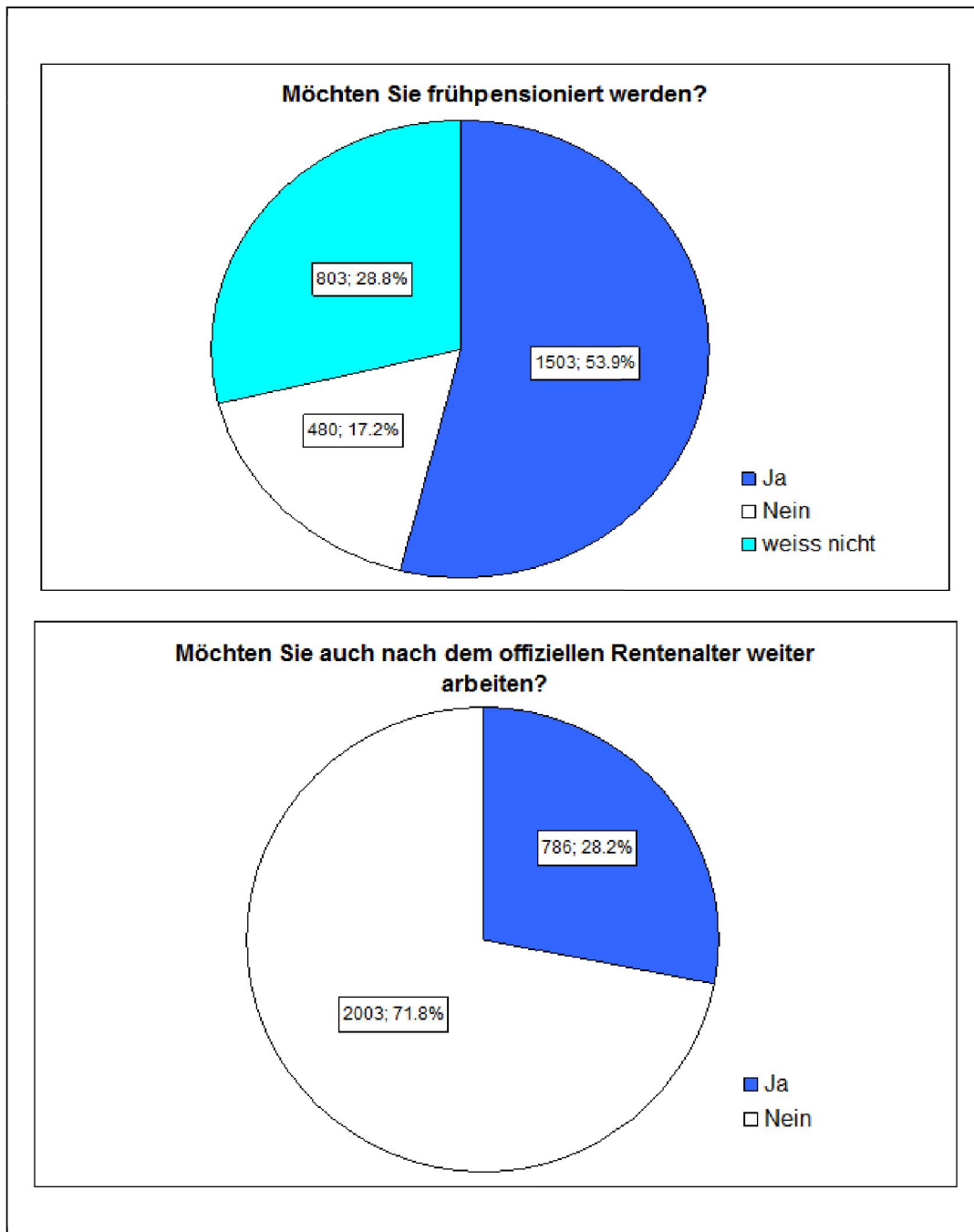


Abb. 3: Wunsch nach Frühpensionierung und Weiterarbeit im Rentenalter (nach Moser/Thom/Schüpbach 2005: 24)

Eine solche Verteilung sendet für die Unternehmen ein deutliches Signal aus: viele Unternehmen haben ineffiziente Motivations- und Personalerhaltungskonzepte in Bezug auf die älteren Mitarbeiter. Insbesondere hinsichtlich der *Work-Life-Balance* bestimmen oft das Alter und andere individuelle Faktoren wie Vitalität, Leistungsfähigkeit und Gesundheit den Wunsch nach mehr oder weniger Arbeit. Abgesehen von den individuellen Faktoren, die nur teilweise beeinflussbar sind, gibt es betriebliche bzw. institutionelle Faktoren, welche den längeren Einsatz im Unternehmen günstig beeinflussen. Das können bspw. die

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die Arbeitgeberattraktivität oder die Unternehmenskultur (als gelebtes Wertesystem) sein.

Um den älteren Mitarbeitenden mehr Arbeitszufriedenheit in der Schlussphase ihres Einsatzes für das Unternehmen zu ermöglichen, um eine bessere Nutzung der Arbeitsfähigkeit älterer Personen zu erreichen, und um die sog. kristalline Intelligenz<sup>2</sup> für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen, müssen Unternehmen sich intensiver mit der Erhaltung älterer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Grosse Unternehmen mit breit gestreutem Aktionariat haben dabei die Möglichkeit, gezielt von einigen Familienunternehmern zu lernen. Angesichts der spezifischen Rollenverteilung in Familienunternehmen fällt es oft schwer, Angestellte und vor allem Führungskräfte im üblichen Pensionsalter loszulassen. Nicht wenige Familienunternehmen sind anderen Unternehmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalerhaltungsmassnahmen in Bezug auf die älteren Mitarbeitenden teilweise überlegen. Sie streben einen optimalen Generationenwechsel an, indem sie Freude am gelungenen Rollenwechsel in einem bestimmten Alter ermöglichen (vgl. einige Fallbeispiele in der IOP-Studie von Rentsch 2011).

#### **4. Generation Y – Nachwuchskräfte von morgen**

Wie bereits erwähnt, wird in den nächsten zehn Jahren (bei unveränderter Migrationsrate) das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften kontinuierlich zurückgehen und gemäss einem pessimistischen Szenario ab 2020 zu praktisch leeren „Talent Pipelines“ führen. Immer öfter wird in diesem Kontext der Begriff Generation Y verwendet. Die ursprünglich aus dem anglo-amerikanischen Raum stammende Bezeichnung für junge Personen, die nach 1980 geboren wurden, findet heute immer mehr in Europa und nicht zuletzt auch in der Schweiz Verbreitung. Je nach Autor und Land, schwanken die genauen Jahrgrenzen dieser Generationskohorte. Diese Generation erhielt ganz verschiedene Termini in der Fachliteratur, etwa Millennials, Digital Natives, Dotcom Generation, Facebook Generation, Net Generation, Nexters usw. Aus der Generation Y kommt zweifellos die Arbeitskraft der Zukunft. Schon heute gehört jeder fünfte Mitarbeiter zu dieser Millennium-Generation. Obwohl einige Autoren (z. B. Tapscott 2009; Tulgan 2009) der universalistischen „Global Generation Theory“ behaupten, dass die Vertreter der jungen Generation weltweit ähnliche Erwartungen

---

<sup>2</sup> Die kristalline Intelligenz umfasst alle Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens erlernt bzw. durch die Umwelt bestimmt werden.

an ihre ersten Arbeitgeber haben, bestätigen Studien das Vorhandensein von Unterschieden je nach Herkunftsregion der Generationsvertreter<sup>3</sup>.

Allgemein verbreitet sind folgende Aussagen zur Kennzeichnung der jungen Generation: Die Generation Y wuchs in der Zeit der Globalisierung und Digitalisierung auf. Sie hat hohe Kenntnisse im Umgang mit digitalen Medien erworben und ist innerhalb von sozialen und professionellen Netzwerken sehr aktiv. Diese Generation zeichnet das Motto: „work to live“ aus, welches u.a. für Spass und Freude an der Arbeit steht. Die Generation Y ist leistungsorientiert, wünscht sich aber auch an dieser Leistung gemessen zu werden: „nine to five“ Präsenz im Büro ist für Vertreter dieser Generation eher untypisch. Wertschätzung empfinden Angehörige dieser Generation durch das Angebot an flexiblen Arbeitszeiten, durch welche sie ihre schwankende persönliche Work-Life-Balance immer wieder ausgleichen können. Gen Yer verstehen die Arbeit als unabdingbarer Teil des Lebens, welchen sie bis zu einem gewissen Grad selber gestalten wollen, indem unter der Bedingung der Einhaltung von Fristen und Terminen, eine flexible Gestaltung eigener Arbeitszeiten möglich ist.

Diese anspruchsvolle Nachwuchsgeneration stellt die Autorität älterer Mitarbeiter sowie formale Hierarchien und Dienstwege in Frage. Oft wollen Gen Y-er nicht verstehen, warum ab einem bestimmten Dienstalter automatisch verschiedene Lohnzulagen garantiert werden. Für die Generation Y hat Loyalität eine andere Dimension: nicht die Dauer der Betriebszugehörigkeit muss gefördert werden, sondern die Arbeitseffizienz. Daher zeichnen sich die Vertreter der Generation Y primär durch die Loyalität ihrer Aufgabe und ihrem Team gegenüber aus und weniger gegenüber dem Unternehmen (Arbeitgeber). Weiter wird schnelles Feedback in jeder Situation erwartet. Der Corporate Social Responsibility (gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen) wird erhebliche Bedeutung beigemessen. Ein stark ausgeprägter Wunsch nach ethischen Handlungen im Unternehmen selbst sowie der Gesellschaft und anderen Stakeholdern gegenüber, wird der Generation Y häufig zugeschrieben. Die Vertreter der Generation Y sollen in stärkerem Masse davon überzeugt sein, dass ein Unternehmen der Gesellschaft, welche dessen Existenz und Funktionieren ermöglicht, etwas zurückgeben soll. Dabei zählen sie auf die transparente Kommunikation seitens des Arbeitgebers und reagieren auf übertriebenes „story-telling“ eher kritisch. Der externe Employer Brand (Arbeitgebermarke) muss dem internen (erlebte Arbeitgebermarkenrealität) entsprechen: auf der Suche nach authentischen Informationen

---

<sup>3</sup> Vgl. IOP-Dissertation von Elena Hubschmid „Shaping Efficient Employer Branding to Target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing“; in Begutachtung, erscheint Ende 2012.

gelangen Gen Yers über ihre Netzwerke an bereits angestellte Mitarbeitende im Unternehmen und können somit sehr schnell in Erfahrung bringen, ob die Authentizität und Wahrheitstreue in der Kommunikation seitens des Arbeitgebers gegeben ist. Dank neuen Medien und Möglichkeiten, einen potenziellen Arbeitgeber auf speziellen Plattformen im Internet bewerten zu können, haben sie ein grosses Wissen über unternehmerische Handlungen und beurteilen dementsprechend den Ehrlichkeitsgrad der Kommunikation (vgl. Thom/Hubschmid 2011, S. 171; Hubschmid 2011).

## **5. Weitere Erkenntnisse aus der IOP-Forschung**

### **5.1 Altersgemischte Belegschaften und ältere Mitarbeitende**

In einem der IOP-Forschungsprojekte zur Arbeitswelt in der Schweiz (Moser/Thom/Bigler/Brunnschweiler 2007, S. 67) wurde eine Clusteranalyse bei 2973 Befragten zur Identifizierung von Mitarbeitergruppen durchgeführt, in welcher der Stellenwert folgender drei Dimensionen (1) Freizeit, (2) Familie und (3) Arbeit (bzw. deren Kombinationen) unter Angehörigen verschiedener Generationen eruiert wurde. Der erste Cluster (404 von 2973 Antwortenden) umfasst Mitarbeiter, für welche die Arbeit im Zentrum steht. Es kann hier auch von sog. „workaholics“ gesprochen werden. Vertreter des zweiten Clusters suchten vor allem nach der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit (533 von 2973). Für Vertreter des dritten Clusters stand die Freizeit im Mittelpunkt (346 von 2973). Vertreter dieses Clusters sehnten sich überspitzt formuliert nach einer freizeitorientierten Schonhaltung. Im vierten Cluster ging es ausschliesslich um die Kombination „Familie und Freizeit“ (587 von 2973). Die equilibrierten Arbeitnehmer bildeten den fünften Cluster (1103 von 2973). Sie empfanden sich selbst aufgrund ausgewogener Verteilung von Arbeit, Freizeit und Familie als die gesündesten Arbeitnehmer. Die Cluster enthalten Personen aller Altersstufen. Dies belegt, dass das Alter allein nicht zur Typisierung von Mitarbeitergruppen ausreicht.

In einer weiteren IOP-Studie (Moser/Thom/Schüpbach 2005, S. 25), wurden Mitarbeitende unterschiedlichen Alters nach ihren Assoziationen mit dem Adjektiv „alt sein“ befragt. Am stärksten werden positive Eigenschaften genannt (wie z. B. *erfahren, gelassen, weise* und *tolerant*), aber auch negative Merkmale werden angeführt (z. B. *langsam, müde, stur*), allerdings in signifikant niedrigerer Ausprägung. Daraus ergeben sich folgende Implikationen:



Die Stärken der älteren Mitarbeiter gilt es zu nutzen, die Schwächen sind zu kompensieren. Insbesondere ist darauf zu achten, dass die Lernbereitschaft lebenslang gefördert wird.

Bei der Analyse von Ursachen für das vorzeitige Ausscheiden konnten bei der Gruppe der 60- bis 65-Jährigen folgende Hauptgründe für das vorzeitige Verlassen des Arbeitsmarktes identifiziert werden: freiwilliges Ausscheiden (30 Prozent); Entlassung durch den Arbeitgeber (27 Prozent); gesundheitsbedingtes Ausscheiden (23 Prozent); Demotivation oder schlechte Arbeitsbedingungen (15 Prozent); Arbeitsunfähigkeit (5 Prozent). Erstaunlich ist der hohe Prozentsatz solcher Ursachen, welche durch die Unternehmenspolitik und Personalmanagementmassnahmen beeinflussbar sind. Konzepte wie Betriebliches Gesundheitsmanagement (vgl. Osterspey 2011) können den Unternehmen helfen, die Ursachen wie vor allem das gesundheitsbedingte Ausscheiden, Arbeitsunfähigkeit sowie Demotivation zu bekämpfen. Es besteht ein vielfacher Handlungsbedarf, um das menschliche Leistungsvermögen auch im fortgeschrittenen Erwerbsalter zu fördern.

## 5.2 Generation Y

Im Rahmen des IOP-Dissertationsprojektes von Elena Hubschmid konnte Ende 2011 statistisch belegt werden, dass fortgeschrittene Studierende der Wirtschaftswissenschaften sehr stark durch die sog. *Generation Y attitudes* geprägt sind. Diese *Gen Y attitudes* stellen eine prägnante Einflussgrösse in Bezug auf die Anstellungserwartungen der jüngeren Mitarbeiter dar. Es wurden in dieser Studie die Gewichtung von nationalen Unterschieden (deutschschweizerische und russische Kultur) und der Gemeinsamkeiten der Generation Y in Bezug auf die Anstellungserwartungen an potenzielle Arbeitgeber gemessen. Neunzehn mögliche Attribute, die gemäss der Fachliteratur für die Attraktivität einer Arbeitgebermarke von grosser Bedeutung sind, wurden zur Analyse herangezogen, aus welchen sich das ganzheitliche Konstrukt eines Employer Brands zusammensetzt. Die Mehrzahl der befragten Hochschulabsolventen (N=459<sup>4</sup>) schreiben solchen Attributen wie *gute Referenz für die zukünftige Karriere* (80 Prozent der Befragten); *Unternehmenskultur mit ausgeprägtem Respekt gegenüber der Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters* (82 %); *herausfordernde Tätigkeit* (77 %); *flexible Arbeitsbedingungen* (72 %); *eine gute Work-Life-Balance* (84 %); *eine freundliche Arbeitsatmosphäre* (91 %); *Sponsoring von professionellem Training und Entwicklung* (78 %) und *Führungsmöglichkeiten* (76 %) eine grosse Bedeutung zu.

---

<sup>4</sup> Davon 225 Deutschschweizer (112 Frauen und 113 Männer) und 234 Russen (154 Frauen und 80 Männer).

Attribut einer Arbeitgebermarke	Prozent der Befragten Hochschulabsolventen, welche dem Attribut eine hohe Wichtigkeit zuschreiben
Prestige	55 %
Gute Referenz für zukünftige Karriere	<b>80 %</b>
Hohes Niveau von Corporate Social Responsibility	66 %
Kultur, welche die Individualität respektiert	<b>82 %</b>
Kultur, welche die Diversität unter Mitarbeitenden schätzt	61 %
Kultur, welche die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt	63 %
Kultur, welche unterrepräsentierte Minderheiten akzeptiert	46 %
Eine herausfordrende Tätigkeit	<b>77 %</b>
Möglichkeiten für Umzug ins Ausland sowie Reisen	53 %
Ein sicherer Job	67 %
Flexible Arbeitsbedingungen	<b>72 %</b>
Eine gute Work-Life-Balance	<b>84 %</b>
Attraktiver Standort	59 %
Freundliche Arbeitsatmosphäre	<b>91 %</b>
Leistungsbezogene Bonuszahlung	61 %
Sponsoring von professionellem Training und Entwicklung	<b>78 %</b>
Persönliches mentoring/coaching	66 %
Führungsmöglichkeiten	<b>76 %</b>
Gute Möglichkeiten für einen schnellen Berufsaufstieg	67 %

Tabelle 2: Wichtige Attribute einer Arbeitgebermarke aus der Sicht von angehenden Hochschulabsolventen (Schweiz/Russland) (Hubschmid 2012)

Aus der Tabelle wird ersichtlich, worauf Arbeitgeber besonders bei der Kommunikation und Ausarbeitung des Personalgewinnungskonzepts gezielt für jüngere Nachwuchskräfte dieser Ausbildungsstufe und Fachrichtung Wert legen sollten.

## 6. Fazit

Es ist beachtliche empirische Evidenz dafür vorhanden, dass sowohl ältere als jüngere Mitarbeitende sich durch eine Reihe von typischen Generationenbesonderheiten unterscheiden. Zugleich kann das Alter allein nicht für unterschiedliche Wertorientierungen verantwortlich gemacht werden. Die Autoren gehen davon aus, dass auch der subjektive Alterungsprozess generationenspezifisch ist. Die Generation Y wird das Älterwerden anders wahrnehmen als heutige Mitarbeitende, welche die Altersgrenze von 55+ Jahren schon überschritten haben.

Die Schweizer Wirtschaft benötigt leistungsfähige ältere und motivierte jüngere Mitarbeitende. Daher ist permanentes Streben nach effizienter Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden zu fördern. Systematische Mitarbeiterförderung von beiden Altersgruppen ist entscheidend für den Erhalt der Motivation und das Ermöglichen effizienter intergenerationeller Zusammenarbeit. Die jeweils „altersgerechte Weiterbildung“ ist Voraussetzung für die Arbeitsmarktfähigkeit älterer und Loyalität jüngerer Mitarbeiter. Investitionen in die Weiterbildung beider Altersgruppen lohnen sich, denn sie helfen die Fluktuation gering zu halten und dienen der Erhöhung der Produktivität. Nicht zuletzt sorgen sie dafür, dass ältere Mitarbeiter gemäss eigenem Lebensentwurf länger im Unternehmen bleiben wollen und können.

Eine Integration in ein ganzheitliches Personalmanagementkonzept (vgl. Thom 2001, S. 117 ff.) bei der Ausgestaltung der intergenerationellen Zusammenarbeit und dementsprechend eine sorgfältige Planung aller Personalmassnahmen ist erforderlich. Ansatzpunkte in zahlreichen Personalfunktionen (z.B. Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalerhaltung) auf allen Altersstufen unter Einbezug beider Geschlechter müssen klar definiert sein. Den zentralen Punkt dabei bildet das Eruiere der Bedürfnisse der Mitarbeitende aller Altersgruppen, welche durch Instrumente wie Mitarbeitergespräche und Belegschaftsbefragungen präzisiert und immer wieder aktualisiert werden können.

Die Personalmanager werden in den nächsten Jahren in Anbetracht der oben beschriebenen Tendenzen sich bemühen müssen, altersgemischte Teams zusammen zu bringen und sie zu einer effizienten Zusammenarbeit zu bewegen. Dafür müssen die Personalspezialisten und -manager möglichst schnell übergreifende Netzwerke etablieren, in welchen Arbeitnehmer

verschiedener Generation ihr Wissen austauschen und voneinander lernen können. Dadurch wird vor allem intergeneratives Verständnis, Einfühlungsvermögen und Toleranz für Unterschiede gefördert. Denn Talente haben Mitarbeiter aller Alterskategorien. Um diese zu fördern, muss eine entsprechende Basis vorhanden sein, welche im Unternehmen vor allem durch eine wertschätzende Unternehmenskultur gebildet wird.

## Literaturverzeichnis

- BFS: Bundesamt für Statistik, 2010: *Altersaufbau der Bevölkerung*. URL: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach\\_geschlecht.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach_geschlecht.html), 21. Februar 2012.
- Eisner, S., 2005: *Managing Generation Y*. In: SAM Advanced Management Journal, 14/4, S. 4–15.
- Hubschmid, E., 2011: *Shaping Efficient Employer Branding. Generation Y's Employment Expectations: A Cross-Cultural Perspective on Human Resource Marketing*, Arbeitsbericht Nr. 96 des IOP der Universität Bern, Bern.
- Hubschmid, E., 2012: *Shaping Efficient Employer Branding to target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing*, Dissertation am IOP, in Begutachtung, Bern.
- Hubschmid, E./Thom, N., 2011: Zielgruppenorientiertes Employer Branding – *der Schlüssel zur effizienten Personalgewinnung*. In: Career Starter, hrsg. v. Martine Willame, 15. Ausgabe, S. 171–173.
- Moser, R./Thom, N./Schüpbach, S., 2005: *Career- and Lifestylemanagement. Konzept – Empirie – Gestaltungsempfehlungen*. Arbeitsbericht Nr. 79 des IOP der Universität Bern, Bern.
- Moser, R./Thom, N./Bigler, G./Brunnschweiler, M., 2007: *Work-Life-Balance. Theorie – Modelle – Nutzenanalyse*. Arbeitsbericht Nr. 81 des IOP der Universität Bern, Bern.
- Osterspey, A., 2011: *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Erste Forschungsergebnisse aus einer qualitativen Fallstudie innerhalb der Schweizerischen Post*, Arbeitsbericht Nr. 100 des IOP der Universität Bern, Bern.
- Rentsch, C., 2011: *Nachfolgeregelung in Unternehmen: Konzeptionelle Grundlagen – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen*, Arbeitsbericht Nr. 98 des IOP der Universität Bern, Bern.
- Tapscott, D., 2009: *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, New York.
- Thom, N., 2001: *Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen*. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, S. 117–131.
- Tulgan, B., 2009: *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*, San Francisco.

## Autoren

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

**Elena Hubschmid**, MScBA, cand. Dr.rer.oec., wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am IOP der Universität Bern

Dieser Aufsatz erscheint beim vdf Hochschulverlag AG in Zürich in einem Sammelwerk „Brüchiger Generationenkitt: Generationenbeziehungen im Umbau“ des Forums für Universität und Gesellschaft (FUG) der Universität Bern (Ende 2012). Hrsg. von Pasqualina Perrig-Chiello und Martina Dubach.

Alle Rechte bei den Autoren.

## II. PWC-Studie

Eine weitere Umfrage aus dem Jahre 2011 unter 4364 Mitgliedern der Generation Y in 75 Ländern wurde von PWC durchgeführt („Millenials at work. Reshaping the workplace“). Dabei waren 105 Angehörigen dieser Generation aus der Schweiz (und 273 aus Russland). Im Jahre 2020 werden Vertreter dieser Generation 50 % aller Arbeitskräfte ausmachen (weltweit betrachtet).

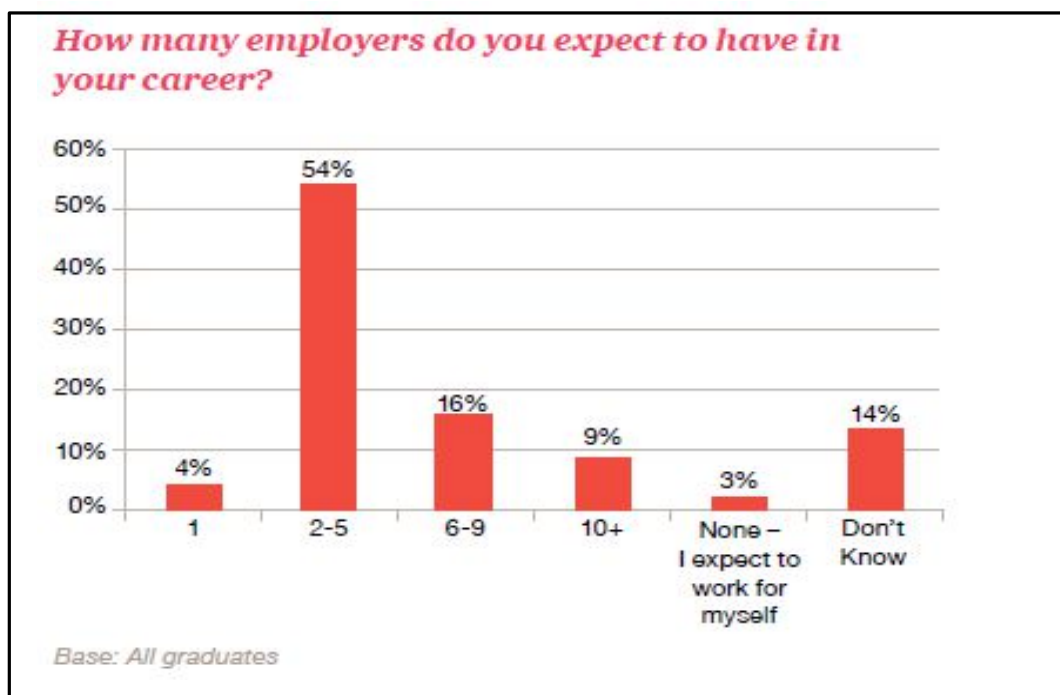


Abb. 1: How many employers do you expect to have in your career?

Mehr als jeder zweite Befragte unter den Hochschulabsolventen („graduates“) geht davon aus, dass er während seines Arbeitslebens für bis zu fünf Arbeitgeber tätig sein wird; rund ein Viertel der Befragten gab an, während der Karriere für sechs oder mehr Unternehmen tätig sein zu wollen.

Von PwC befragten Vertreter der Generation Y („graduates“) waren gegenüber bestimmten Branchen (Rohstoff- und Verteidigungsindustrie sowie die Versicherungsbranche) negativ eingestellt (siehe Abb. 2). Arbeitgeber aus diesen Branchen müssen besondere Anstrengungen unternehmen, um Hochschulabsolventen für den Eintritt in ihr Unternehmen zu gewinnen.

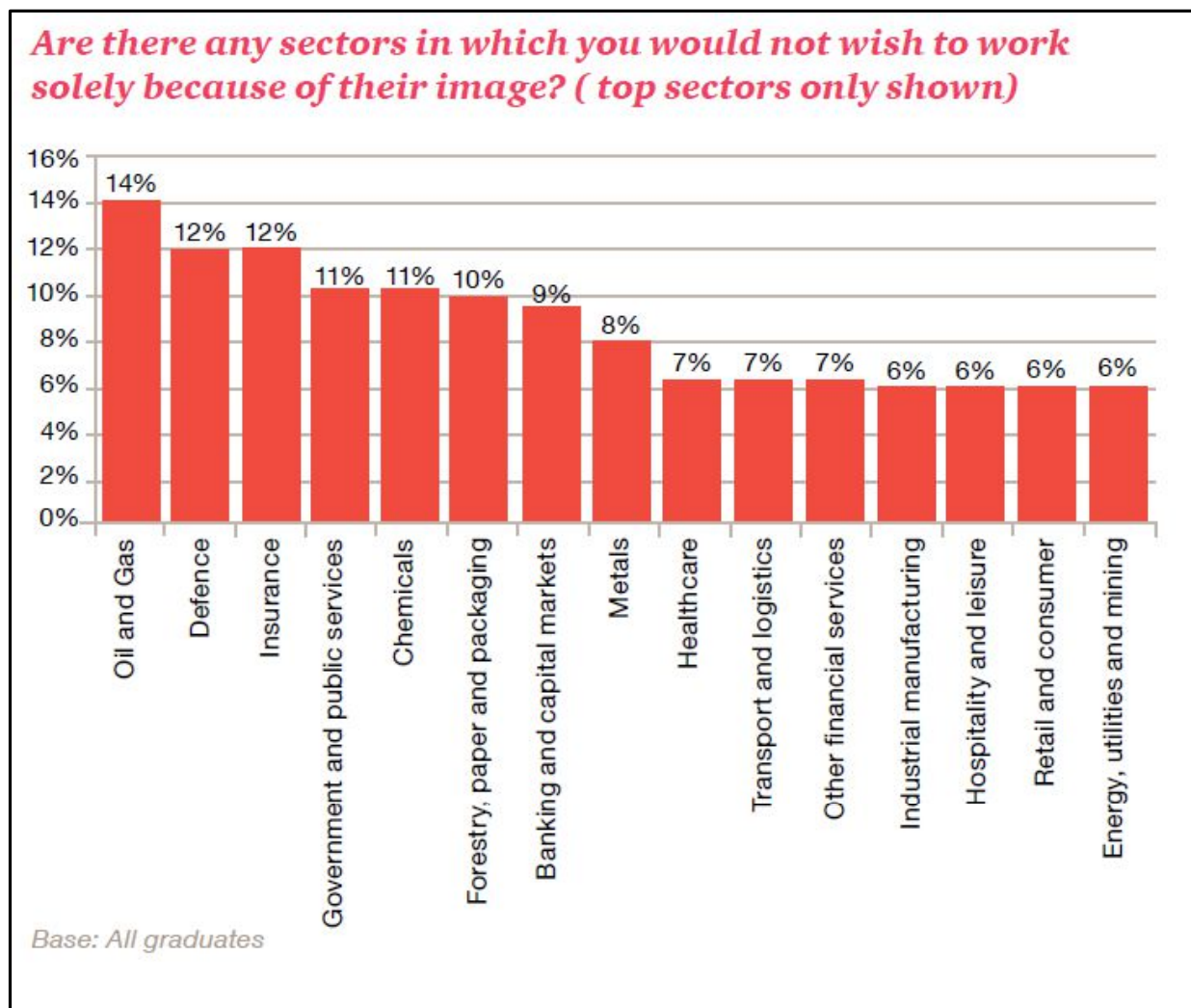


Abb. 2.: Are there any sectors in which you would not wish to work solely because of their image?

Was Arbeitgeber besonders attraktiv macht, wird in den Abbildungen 3 und 4 gezeigt. Karrierechancen, gute finanzielle Anreize und ausgezeichneten Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme gelten generell (für alle Angehörigen der Generation Y) als besonders wichtige Beiträge zur Erhöhung der Attraktivität (Abb. 3).

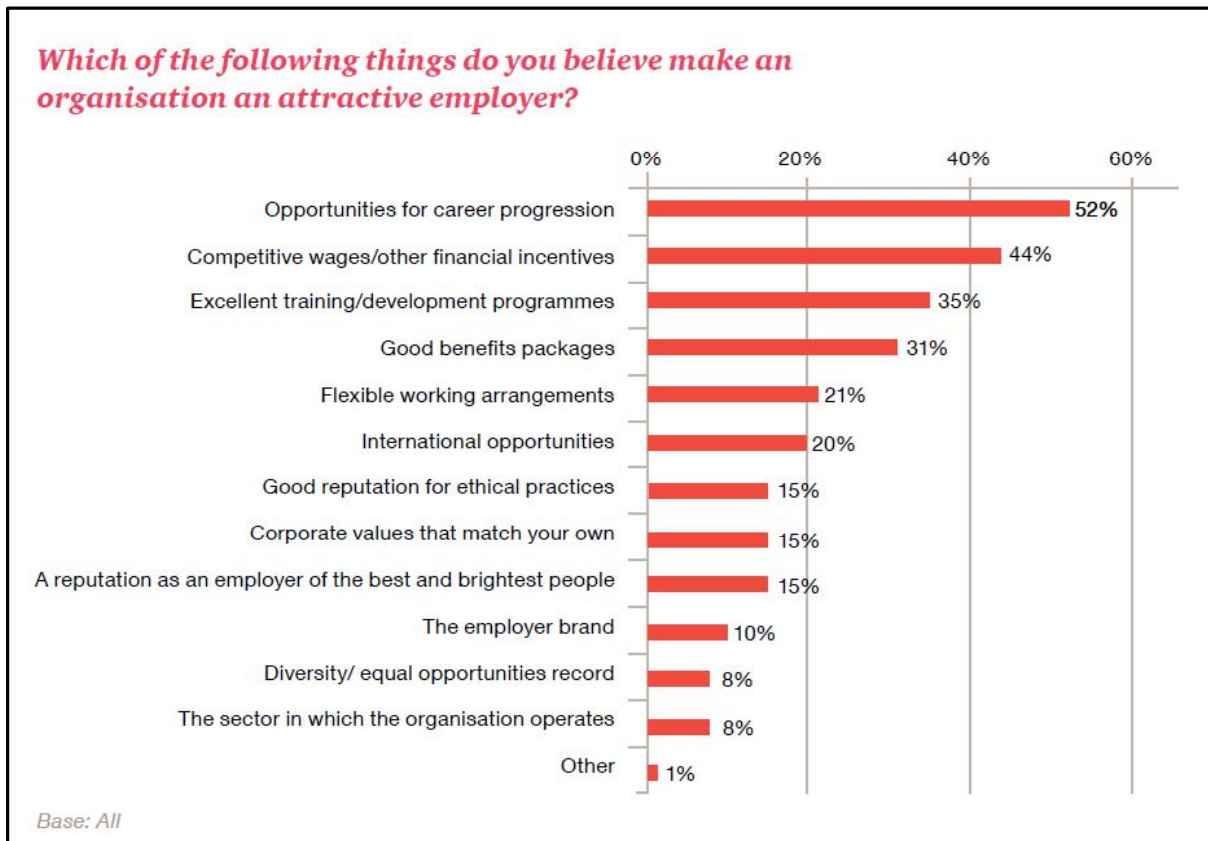


Abb. 3.: Which of the following things do you believe make an organisation an attractive employer?

Wenn es um den Anreiz Ausbildung/Entwicklung geht, haben die Hochschulabsolventen („graduates“) eine Präferenz für starke Coaches und Mentoren. Dies wird formalem Training in Klassenräumen oder auch – erstaunlicherweise – dem E-Learning deutlich vorgezogen (Abb. 4).

**Which of the following training/development opportunities would you most value from an employer**

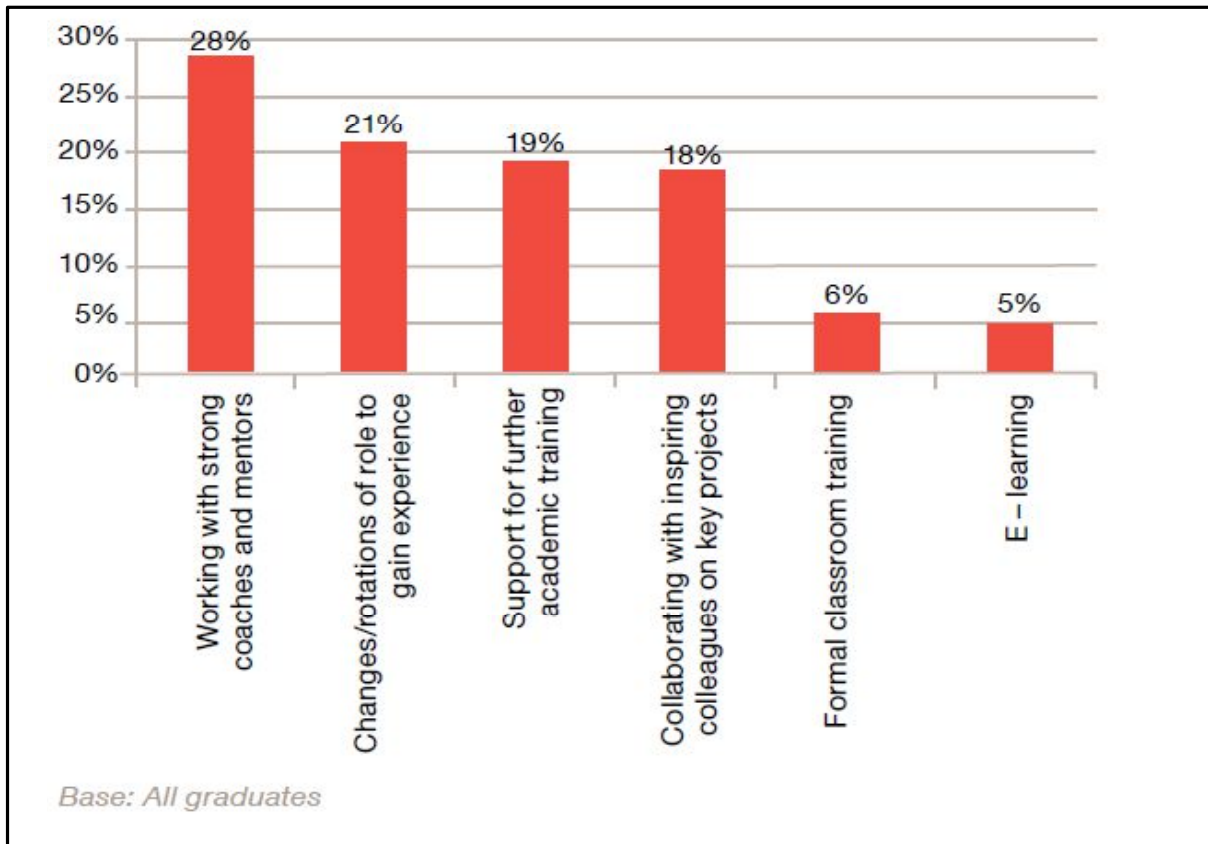


Abb. 4.: Which of the following training/development opportunities would you most value from an employer?

Quelle: PWC-Studie „Millennials at work. Reshaping the workplace.“ 2011