

2. ddn Schweiz Fachkonferenz – Generationenmanagement aus verschiedenen Perspektiven
<Wirtschaft – Politik – Wissenschaft>

15. Oktober 2014 – Hochschule für Wirtschaft FHNW – Olten

Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt

Martina Zölch – Institut für Personalmanagement und Organisation FHNW



Herausforderungen des demografischen Wandels sind bekannt

- Altersquotient verdreifacht – Jugendquotient mehr als halbiert¹
- 36% der Erwerbstätigen in der Schweiz arbeiten in Berufen, die unter Verdacht des Fachkräftemangels stehen²



In der CH vergleichsweise spät auf die Agenda gesetzt

- im OECD-Vergleich Spitzenplatz in der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmender
- vergleichsweise geringe Arbeitslosenquote Älterer
- Unternehmen profitieren bislang von Arbeitskräftemigration
 - für Unternehmen vergleichsweise wenig Druck, eine auf Langfristigkeit angelegte Personalplanung und -entwicklung zu forcieren

Beiträge in ausgewählten Fachzeitschriften 2004 - 2013³

a) Zunahme der Berichterstattung in den letzten 10 Jahren

b) Fokus der Berichterstattung in den letzten 10 Jahren:

- Fachkräftemangel stark zugenommen (18% der Beiträge)
- Austritt aus dem Erwerbsleben abgenommen (13% der Beiträge)
- altersgerechte Weiterbildung (9% der Beiträge)
- BGM bislang ein Thema am Rande
- ältere Arbeitnehmende bei 37.6% der Beiträge im Fokus
- jüngere Arbeitnehmende mit 9.6% im Fokus (aber in der letzten Zeit im Aufwind)

Jahr	Anzahl Artikel	Fachkräftemangel	Austritt aus Erwerbsleben
2004	0	0	0
2005	1 (1,25%)	0	3
2006	4 (5%)	1	2
2007	11 (13,75%)	0	8
2008	6 (7,5%)	1	2
2009	1 (1,25%)	1	0
2010	8 (10%)	3	2
2011	10 (12,5%)	4	3
2012	13 (16,25%)	8	0
2013	26 (32,5%)	12	0
Gesamt	80	30	20

*hr today, persorama, personalSchweiz, Schweizer Arbeitgeber, Volkswirtschaft

Initiativen auf Ebene von Bund und Kantonen

- Altersstrategie des Bundesrats 2007
 - Erhalt der Arbeitsfähigkeit in allen Lebensphasen
- Fachkräfteinitiative des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)
 - Fokus auf Qualifizierung (Aus- und Weiterbildung) und Integration
 - Fachkräftemonitoring
- Initiativen auf Ebene der Kantone & Bundesämter
 - Höherqualifizierung entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitswelt
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie
 - Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus (-> Potenzial 50plus Kt. Aargau)
 - Innovationen zur Linderung des Fachkräftemangels (Fokus Gesundheitsbereich)



Schweizer Arbeitgeberverband (SAV)

- Initiative Arbeitsmarkt 45plus



Schweizer Gewerbeverband

- Berufsbildung
- Einschränkung vorzeitiger Pensionierungen



Swissmem

- Nachwuchsförderung, Frauen / Familien, ältere Mitarbeitende
- Swissmem Best Practices 50+: horizontale Karrieren, Gesundheitsmanagement, Einschränkung vorzeitiger Pensionierungen



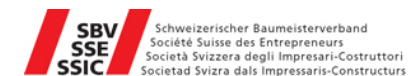
Schweizer Fleisch-Fachverband (SFF)

- Berufsbildung



Schweizer Baumeisterverband (SBV)

- Berufs- und Nachwuchswerbung



Holzbau Schweiz

- Strategische Stossrichtung <Generationenmanagement>



ddn Schweiz

- Netzwerk aus Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Stiftungen: Fach- und Fallkonferenzen



Branchenlösung – Praxisbeispiel³ holzbauschweiz

Strategische Stossrichtung <Generationenmanagement> mit dem Ziel, Angebot und Nachfrage an Personalressourcen quantitativ und qualitativ auszubalancieren

Altersstruktur- und Fluktuationsanalysen in der Branche zeigen: zwar jugendzentrierte Belegschaft, aber hohe Fluktuation zwischen 30 – 39 Jahren (Abwanderung aus Beruf)

- Pflege des Branchenimages in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit
- Branchenlösung zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsprävention mit Suva und Helsana
- derzeit Verhandlungen über Altersentlastungsmodell ab dem 60. Lebensjahr mit Sozialpartnern
- Berufsmarketing («Holz macht stolz»)
- Entwicklung Berufsbilder und Kompetenzmanagementsystem auf Branchenebene
- altersgerechte Laufbahnangebote zur stärkeren Bindung der MA an das Unternehmen



Bislang im Fokus ...

- Personalpolitik für ältere Mitarbeitende
- Altersgerechtes Personalmanagement, betriebliche Gesundheitsförderung und Generationenmanagement (fallbasierte Projekte mit Entwicklung von Instrumenten und Umsetzungscharakter)
- Führung älterer Mitarbeitender und Altersdiskriminierung
- Wissensmanagement
- Ältere Mitarbeitende und Stress am Arbeitsplatz
- Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften
- Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung

Bislang kein Schwerpunktthema in der CH Forschungsförderung

Mitarbeitende 50plus

- ∅ Erwerbsaustrittsalter erhöhte sich in den letzten Jahren auf 64.1 m /62.2 w⁴
- Austritt findet vermehrt in Etappen und flexibel statt⁴
- Anzahl Erwerbspersonen nach dem AHV-Alter nimmt zu (1/3 der Erwerbspersonen) v.a. bei höheren Qualifikationsprofilen (selbständiger Erwerb und in Teilzeitarbeit) ⁴
- 40% der Erwerbstätigen scheidet spätestens ein Jahr vor dem AHV-Alter aus⁵
- Bereitschaft nach dem AHV-Alter unter bestimmten Bedingungen weiterzuarbeiten steigt⁵
- 1/5 plant jedoch bereits heute länger als bis zum vorgegebenen Pensionsalter zu arbeiten⁵
 - Freude an der Arbeit, gutes Arbeitsklima, Vereinbarkeit Arbeit-Familie-Freizeit, flexible Arbeitsbedingungen, gesundheitlich nicht belastende Arbeit
 - Von Bedeutung sind ausserdem, dass die beruflichen Fähigkeiten gefragt sind, die Arbeit geschätzt wird, die längere Erwerbstätigkeit vom Arbeitgeber explizit gewünscht wird
- Mehrheit der befragten Unternehmen findet längere Beschäftigung von Personen ab 58 als⁵ notwendig und sinnvoll (ca. 60%), allerdings nur für bestimmte Funktionen

Personalpolitik , Personalmanagement, BGM

Gap zwischen Facts & Figures Demografie
und Umsetzung in der Praxis

Stress / Belastungen

Heterogenität ist innerhalb einer
Altersgruppe gross
Geschlecht von massgeblicher Relevanz

Führung

Führungskräfte haben einen massgeblichen
Einfluss auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit
älterer Mitarbeitender

Altersdiskriminierung Altersstereotype

Altersgruppe 16 – 29 fühlt sich in der Arbeit
am häufigsten diskriminiert; ab 50 wieder
zunehmend

Altersstereotype beeinflussen
Personalentscheide und die Gestaltung von
Führungsbeziehungen

Hat das Alter Einfluss auf die Personalführung? (4)

- Je älter der/die Mitarbeitende ist, desto eher wird in einer kritischen Führungssituation dem Alter des/der MA Bedeutung beigemessen und als eher nachteilig gesehen.⁶
- Bei Führungssituationen mit Bezug zu Personalentwicklung, betrieblicher Gesundheitsförderung und Personalfreistellung wird dem Alter der Mitarbeitenden ein grösserer Stellenwert beigemessen.⁶
- Führungskräfte messen dem eigenen Alter in kritischen Führungssituationen weniger Bedeutung bei als dem Alter der Mitarbeitenden.⁶
- Wenn die Führungskraft jünger ist, wird ein grosser Altersunterschied zum Mitarbeitenden häufiger als Herausforderung gesehen.^{6 7}
- Mit zunehmendem Alter werden Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten weniger dazu aufgefordert, sich mit ihrer beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen.⁷
- Das Bewusstsein das individuelle Unterschiede mit dem Alter zunehmen, ist bei Führungskräften eher gering ausgeprägt.⁸

6) Mücke, 2008; 7) Zölch & Swoboda, 2013; 8) Eberhardt & Meyer, 2011,



Bislang noch wenig im Fokus ...

- Generation Y sowie Mitarbeitende in der mittleren Lebensphase sowie das Zusammenspiel unterschiedlicher Generationen
- generationsorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement
- Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für MA 50plus
- Laufbahnentwicklung in der späten Berufsphasen resp. späte Karrieren
- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und anderen Lebensbereichen in allen Lebensphasen
- Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe (Geschlecht, Qualifikationsniveau etc.)
- Demografie-Management in KMU – was tun, wenn HR lediglich aus Personaladministration besteht?
- Arbeitsmarkt 65plus

- Viele Unternehmen sind mittlerweile für die Folgen des demografischen Wandels sensibilisiert
- wesentlicher Treiber -> Fachkräftemangel
- Beispiele <Guter Praxis> aus Unternehmen liegen vor
- ein professionelles HRM, BGM oder QM unterstützt wesentlich die Implementierung von Massnahmen des Demografie- resp. Generationenmanagements
- unterschiedliche Generationen werden in der Regel nicht explizit adressiert oder der Generationenbezug ergibt sich per se aus der Art der Massnahmen z.B. in der Ausbildung, bei flexiblen Arbeitszeitmodellen für den Übergang in die Pensionierung
- oftmals geringe Integration in bestehende Systeme; Thematik ist an unterschiedlichen Orten aufgehängt (HRM, Talentmanagement, BGM, Diversity Management, etc.)
- Demografie-/Generationenmanagement ein weiteres Querschnittsthema, das «quer» liegt und erhöht die Komplexität HR-Massnahmen und Prozessen erhöht

- Altersstrukturanalysen werden durchgeführt
 - Detaillierungsgrad? Thema in GL? Monitoring durch die Linie?
- Ausgewählte Personalkennzahlen werden erhoben
 - Qualität von Kennzahlen? altersspezifische Auswertung? Branchenbenchmarks?
- Angebot an Workshops und Kursen zu Standortbestimmung 50plus
 - Stand-alone-Massnahme vs. Integration in PE- und Laufbahnprozesse?
- Mitarbeitendengespräche werden durchgeführt
 - Integration generationenbezogener Themen?
- Führungskräftetrainings zu altersgerechter Führung oder Diversity-Trainings werden angeboten
 - Stand-alone Kurse oder Integration in Führungskräfteentwicklung?



- Demografiemanagement in kleinen Unternehmen sowie Branchenlösungen
- Kompetenzentwicklung und späte Laufbahnen 50plus
- Generationenfokus in der Gesundheitsförderung
- von der Lebensphasenorientierung zur Lebensereignisorientierung
- von den Mitarbeitenden 50plus zum Arbeitsmarkt 65plus
- stärkere Vernetzung und Abstimmung unterschiedlicher Demografie-Akteure
- Systematische Erhebung und Online-Dokumentation von Ansätzen <Guter Praxis> des Generationenmanagements sowie Forschungsergebnissen für interessierte Unternehmen

Was hat der demografische Wandel in Ihrem Unternehmen bewegt?

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie ein Beispiel <Guter Praxis> im Demografie-Management und BGM zu berichten haben!

Hochschule für Wirtschaft, FHNW, PMO – Institut für Personalmanagement und Organisation
Prof. Dr. Martina Zölch; martina.zoelch@fhnw.ch; <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo>

Quellen

- ¹ Bundesamt für Statistik (2013). Die Bevölkerung der Schweiz 2012. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- ² Kägi, Wolfram; Lobsiger Michael; Morlok, Michael; Frey, Miriam; Oswald, Andrea (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern. Bern: Seco.
- ³ Zölch, Martina; Swoboda, Noémi (2014a). Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- ⁴ Kolly, Michel (2012). Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Bundesamt für Sozialversicherungen: Bern.
- ⁵ Trageser, Judith; Hammer, Stephan; Fliedner, Juliane (2012). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. *Forschungsbericht Nr. 11/12*. Bundesamt für Sozialversicherungen: Bern.
- ⁶ Mücke, A. (2008). *Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- ⁷ Swoboda, Noémi; Zölch, Martina (2013). Betriebliche Gesundheitsförderung – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 14. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- ⁸ Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte altersgerechte Führung: wie denken und handeln Führungspersonen? München: Rainer Hampp Verlag.
- ⁹ Zölch, Martina; Swoboda, Noémi (2014b). Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management. In: Pekruhl Ulrich; Spaar, Regula; Zölch, Martina. *Human Resource Management Jahrbuch 2014*. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Zölch, M., Mücke, A. Graf, A. & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt Verlag.