

Generationenmanagement,  
was versteht man darunter?

## **Generationenmanagement und der Umgang mit Mitarbeitenden 50plus**

In der Diskussion der demografischen Entwicklung nimmt die Altersstruktur der Schweizer Erwerbstätigen eine zentrale Position ein und wird den Fachkräftemangel in einigen Branchen zusätzlich verschärfen. Obwohl das Thema auf politischer und medialer Ebene breit diskutiert wird, befassen sich Unternehmen noch wenig strategisch mit Generationenmanagement. Welche Themen es dabei zukünftig zu beachten gilt, wird im Gespräch mit Sandra Kohler diskutiert.

### **Frau Kohler, was verstehen Sie unter Generationenmanagement?**

Beim Generationenmanagement geht es darum, den spezifischen Bedürfnissen unterschiedlicher Generationen gerecht zu werden und deren Zusammenarbeit zu optimieren. Damit soll deren Leistung und Zufriedenheit langfristig auf einem hohen Niveau erhalten werden können. Die Zugehörigkeit zu einer Generation wird dabei als Ansatzpunkt zur Erklärung von unterschiedlichem Denken und Handeln von Individuen verstanden. Selbstverständlich ist diese Typisierung stark vereinfachend. In der aktuellen Diskussion wird häufig über die Andersartigkeit der Generation Y (Jahrgänge 1981 bis 1995) gesprochen. Obwohl die sogenannten Baby Boomer (Jahrgänge 1956 bis 1965) und die Generation X (1966 bis 1980) einen erheblichen Anteil der Erwerbstätigen darstellen, wird über deren Bedürfnisse, Stärken und Herausforderungen in der Unternehmenspraxis noch wenig berichtet.

### **Inwiefern unterscheiden sich diese Generationen?**

Über die Generation Y wird aktuell viel geschrieben und geforscht. Sie wird als selbstbewusst, fordernd und wenig loyal beschrieben. Sie ist äusserst leistungsbereit, sofern die Arbeit Spass macht und grosse inhaltliche Gestaltungsfreiräume bietet. Sie erwartet ein hohes Mass an Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Ort und gewichtet Work-Life-Balance sowie die persönliche Entwicklung entsprechend hoch. Formale Hierarchien haben für sie wenig Bedeutung. Da sie häufiges und zeitnahes Feedback erwartet, wird die Generation Y von älteren Arbeitskollegen teilweise als Generation Pampers bezeichnet. Für die Baby Boomer hingegen geniessen Werte wie Loyalität und Zuverlässigkeit einen höheren Stellenwert. Sie gelten als ausdauernd in der Lösungsfindung und erachten Richtigkeit und Anerkennung von in Vergangenheit Geleistetem als zentral. Von den jüngeren Arbeitskollegen werden sie teilweise als perfektionistisch und eher reserviert bezeichnet. Bereits die kurzen Ausführungen zu diesen beiden Generationen zeigen, dass die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen einiges an Konfliktpotenzial beinhaltet.

Stärken der „älteren  
Generation“

## **Wie kann dieses Konfliktpotenzial entschärft werden?**

Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass in einem ersten Schritt bezüglich der unterschiedlichen Werte und Bedürfnisse der Generationen sensibilisiert und auf deren Stärken fokussiert wird. Die Demografiedebatte und der sich in einigen Branchen zusätzlich verschärfende Fach- und auch Führungskräfte-mangel werden das Thema in der Praxis weiter ins Zentrum rücken lassen. Arbeitgeber werden es sich zukünftig nicht mehr leisten können, ihr Talent Management lediglich auf jüngere Mitarbeitende zu beziehen und ihr Angebot im Rahmen der Personalerhaltung vorwiegend auf Mitarbeitende der Generationen X und Y auszurichten. Ich bin immer wieder überrascht, welch grossen Widerständen auch hervorragend qualifizierte Fach- und Führungskräfte nach dem 50. Altersjahr begegnen, wenn sie sich auf offene Stellen bewerben.

## **Welche Stärken zeichnen Mitarbeitende 50plus aus?**

Sie verfügen über weitreichende Berufserfahrung, welche sie in unterschiedlichsten Fragestellungen einbringen können. Ihr häufig ausgeprägtes Verantwortungs-, Pflicht- und Qualitätsbewusstsein kann gerade in der Zusammenarbeit mit der Generation Y besonders wertvoll sein. Die Forschung zeigt, dass Mitarbeitende mit zunehmendem Alter zwar in der Verarbeitung von Informationen mehr Zeit benötigen und sich gegenüber Veränderungen weniger offen zeigen. Wichtig ist hier jedoch die Erkenntnis, dass sich berufliche Leistungsfähigkeit nicht nur aus dieser Quelle speist. So verfügen Mitarbeitende 50plus oft über bewährte Arbeitsstrategien und gehen Fragestellungen zielorientierter und effizienter an als jüngere Mitarbeitende und können Wesentliches schneller von Unwesentlichem unterscheiden.

## **Sind ältere Mitarbeitende nicht einfach zu teuer?**

Die Vorstellung eines mit zunehmender Erfahrung stetig steigenden Gehalts ist in den meisten Lohnsystemen tief verankert. Dies gilt es sicherlich in Frage zu stellen resp. das Thema Lohn mit Mitarbeitenden 50plus direkt zu diskutieren. Die Erfahrung zeigt, dass viele Mitarbeitende 50plus bei einem entsprechend attraktiven Gesamtpaket bereit sind, ihre Lohnvorstellungen zu senken. Auch die hohen Lohnnebenkosten müssten sicherlich auf übergeordneter Ebene thematisiert werden können.

Wege zum Profitieren vom  
Wissen der älteren  
Generation

## **Was raten Sie den Unternehmen?**

Der demografische Wandel und die damit verbundene Alterung der Bevölkerung sind bereits heute spürbar. Die Zeit ist gekommen, um sich darauf einzustellen und Strategien zum Generationenmanagement und dabei insbesondere zum Umgang mit Mitarbeitenden 50plus zu entwickeln. Die Durchführung einer unternehmensinternen Altersstrukturanalyse stellt einen wichtigen ersten Schritt dar. Darauf aufbauend können konkrete Massnahmen abgeleitet werden. Diese beziehen sich idealerweise auf die Mitarbeiter-, Team- und Unternehmensebene. Die kulturelle Verankerung des Generationenmanagements ist eine wichtige Voraussetzung für dessen Erfolg. So erachte ich zum Beispiel Sensibilisierungsworkshops bezüglich den Bedürfnissen und Werthaltungen der unterschiedlichen Generationen als sinnvoll. Dabei gilt es, Vertreter der Baby Boomer sowie der Generationen X und Y einzubeziehen und das Potenzial von alters diversen Teams gemeinsam zu erarbeiten. Weiter können durch die Implementierung eines lebenszyklusorientierten Personalmanagements sämtliche Personalprozesse von der Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung bis zum Austritt auf die unterschiedlichen Generationen zugeschnitten werden.

## **Wie kann dies konkret aussehen?**

Durch Sensibilisierungsworkshops können die Einstellung und das Verhalten von Führungskräften und HR, welche Bewerbungen beurteilen und Vorstellungsgespräche führen, entscheidend geprägt werden. Im Rahmen der Personalerhaltung gilt es, Mitarbeitende 50plus nicht auf dem Abstellgleis zu parken, sondern bereits frühzeitig den letzten Teil ihrer Karriere zu planen und ihnen weiterhin spannende Aufgabeninhalte zu geben, bei denen sie ihre Erfahrung und ihr Expertenwissen einbringen können und dabei entsprechende Wertschätzung erfahren. Sie können auch als interne Berater eingesetzt werden. So kann ihr Wissen frühzeitig genutzt werden und auf Jüngere übergehen. Weiter gilt es, auch älteren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit zu bieten – dies entspricht häufig nicht nur einem Bedürfnis von jungen Müttern und Familienvätern. Bei der Personalentwicklung erachte ich die Verankerung von lebenslangem Lernen als zentral. Dies bedeutet, dass auch ältere Mitarbeitende Zugang zu Weiterbildungsangeboten haben und deren Besuch auch entsprechend eingefordert wird. Gesamthaft gesehen braucht es einen Einstellungswandel gegenüber älteren Mitarbeitenden und ein ganzheitliches Angehen an die Thematik Generationenmanagement. Die positive Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit dürfte für die Unternehmen bereits mittelfristig spürbar sein.

BVG-Kapitalbezug und dann  
Ergänzungsleistungen...

## **BVG-Kapitalbezug**

**Der Bundesrat will Kapitalbezüge aus der beruflichen Vorsorge einschränken. Damit soll das System der Ergänzungsleistungen (EL) entlastet werden.**

Jährlich beziehen rund 60'000 Personen PK-Gelder für den Hausbau, weil sie auswandern oder eine Firma gründen. Dies soll in Zukunft nicht mehr möglich sein. Der Bundesrat will solche Kapitalbezüge für den obligatorischen Teil der Pensionskasse verbieten. Dies, weil immer mehr AHV- und IV-Rentner auf Ergänzungsleistungen angewiesen sind, darunter auch Personen, die früher PK-Gelder bezogen haben. Über die Anzahl der Personen, die auf EL angewiesen sind, weil PK-Kapital „verschleudert“ wurde, liegen im Moment noch keine verlässlichen Zahlen vor.

## **Steigende EL-Ausgaben**

Insgesamt haben letztes Jahr 300'700 Personen EL zu einer AVH- oder IV-Rente bezogen. Das sind 1.9 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Gemäss einer Statistik war das Wachstum in den letzten Jahren aber selten so gering. Insgesamt waren letztes Jahr 16.1 Prozent aller Renterinnen und Rentner auf EL angewiesen.

Die Ausgaben für EL stiegen letztes Jahr um 2.1 Prozent auf 4.5 Milliarden Franken. Auch das ist das tiefste Wachstum seit langer Zeit. Mit 2.2 Milliarden Franken wurden 2013 knapp die Hälfte der gesamten Ausgaben für existenzsichernde EL eingesetzt. Diese werden an Personen mit einer AHV-IV-Rente ausgerichtet, wenn damit die minimalen Lebenskosten nicht gedeckt werden können. Der grössere Teil der EL-Ausgaben, rund 2.3 Milliarden, werden für die Vergütung von Krankheits- und Behinderungskosten verwendet.

## **Fehlanreize reduzieren**

Um das Risiko einer EL-Abhängigkeit im Alter zu minimieren, soll die Verwendung von Eigenmitteln für die Altersvorsorge verbessert werden. Der Kapitalbezug aus der obligatorischen beruflichen Vorsorge soll nicht mehr möglich sein. Weiter soll die Anrechnung von Vermögenswerten verbessert werden. Laut dem Bundesamt für Sozialversicherungen soll es bspw. nicht mehr möglich sein, Vermögen auf Kinder zu übertragen und dann EL zu beziehen. Auch sollen die Freibeträge auf Reinvermögen gesenkt werden, allerdings nicht auf selbstbewohnten Liegenschaften. Schwelleneffekte und unerwünschte Anreize zum Verbleib im EL-System will der Bundesrat reduzieren. Zu diesem Zweck sollen die Vorschriften zur Anrechnung von effektiven und hypothetischen Erwerbseinkommen geändert werden. Weiter sollen die Beträge für den allgemeinen Lebensbedarf von Kindern angepasst und die Berücksichtigung Krankenversicherungsprämien überprüft werden.

## **Überrascht: Alain Berset**

Nach den heftigen Reaktionen auf den Vorschlag, den Kapitalbezug aus der 2. Säule einzuschränken, relativierte Alain Berset das Vorhaben. Fakt sei, dass verschiedene Möglichkeiten geprüft würden, um das System der Ergänzungsleistungen zu optimieren und für eine sichere 1. und 2. Säule zu sorgen. „Die Kapitalbezüge sind ein Aspekt“.

Berset zeigte sich auch überrascht über die Kritik – der Hauseigentümerverband befürchtet etwa, der Erwerb eines Eigenheims könnte markant erschwert werden. Der Bundesrat habe schon im November angekündigt, dass er das Thema angehen wolle, sagte Berset. Die Befürchtung, allein die Ankündigung der Einschränkung werde den Immobilienmarkt anheizen, hält Berset für „abenteuerlich und „daneben“. Andererseits gab Berset zu, dass ein Zusammenhang zwischen Kapitalbezügen aus der 2. Säule und dem Bezug von EL nicht durch Statistiken und Studien erhärtet ist: Es gebe Fälle von unverantwortlichem Umfang mit vorbezogenem Rentenbezug. „Aber wir wissen noch nicht genug“, sagte er.

Ausserdem kündigte Berset eine „verhältnismässige“ Lösung an, welche die verschiedenen Lebenssituationen berücksichtigen werde. Grundsätzlich gehe es darum, dass „die verantwortungsvollen Bürger nicht mit ihren Steuergeldern für diejenigen bezahlen sollen, die das System ausnutzen“, sagte Berset. Der Sozialminister betonte auch, dass die Einschränkung nur für den obligatorischen Teil der beruflichen Vorsorge gelten solle.

Eintretende Mitarbeiter

Austretende Mitarbeiter

Auslandaufenthalt

Eintritt ins Berufsleben

Partnerschaft / Konkubinat

Trennung / Scheidung

Vorzeitige Pensionierung

UVG-Leistungsübersicht

WEF-Bezug

Mutterschaft

Arbeitsunfähigkeit

Freizügigkeitsleistung

## Merkblätter

Die CITY Beratungs-AG hat für verschiedene Bereiche Merkblätter entworfen. Diese dienen dazu, Ihnen bei Fragen von Mitarbeitern eine Hilfestellung zu bieten. Folgende Merkblätter sind momentan vorhanden:

Dieses Merkblatt soll Ihnen eine Übersicht geben, welche Fragen und Punkte bei der Neuanstellung von Mitarbeitern wichtig sind.

Haben Sie gewusst, dass Sie als Arbeitgeber verpflichtet sind, austretende Mitarbeiter auf das Übertrittsrecht in die Einzelversicherung (Krankentaggeld) hinzuweisen? Dieses Merkblatt soll Ihnen als Checkliste dienen und wird von beiden Parteien (Arbeitnehmer/Arbeitgeber) unterschrieben.

Auf welche Punkte sind bei einem temporären Auslandaufenthalt zu achten?

Wichtige Informationen für junge Leute und/oder Studienabgänger.

Welche Punkte sind versicherungstechnisch zu beachten?

Was passiert bei einer Scheidung mit meinem BVG-Guthaben?

Eine frühzeitige Pensionierung muss geplant werden. Hier die wichtigsten Punkte.

Eine Übersicht über die Leistungen der obligatorischen Unfallversicherung. Die Leistungen sind einheitlich, unabhängig des Versicherers.

Das Wichtigste, wenn Sie mit dem PK-Geld ein Eigenheim erwerben wollen.

Welche Leistungen werden von wem erbracht?

Was ist vorzukehren, wenn infolge Krankheit oder Unfall lange Absenzen eintreten?

Was muss bei einem Stellenwechsel beachtet werden?

Wenn Sie an einem unserer Merkblätter interessiert sind, nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir stellen Ihnen die Merkblätter als pdf-Datei zu.

Zusätzlich stehen die Merkblätter auf unserer Website zum Download bereit:  
<http://www.city-broker.ch/publikationen/merkblaetter/>

## Impressum

### CITY VORSORGEINFO

CITY VORSORGEINFO ist ein Newsletter der CITY Beratungs-AG.

Die CITY Beratungs-AG tritt zusammen mit der CITY Versicherungs-Kundendienst AG als CITY BROKER auf.

Die Kernkompetenzen der CITY Beratungs-AG liegen in den Bereichen:

- Berufliche Vorsorge für KMU und Unternehmungen
- Schulungen und Kurse
- Private Vorsorge und Gesamtberatungen

Möchten Sie zusätzliche Exemplare? Haben Sie Fragen zu einem speziellen Thema? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie eine Email, wir sind gerne für Sie da!

**Rudolf Koller**      031 308 20 35, [rudolf.koller@city-broker.ch](mailto:rudolf.koller@city-broker.ch)

**Sandra Boucetta**      031 308 20 39, [sandra.boucetta@city-broker.ch](mailto:sandra.boucetta@city-broker.ch)

CITY Beratungs-AG, Länggass-Strasse 7, Postfach, 3001 Bern