

# Der Mix macht's

**Management Heute arbeiten bis zu fünf Generationen in einem Unternehmen. Das kann Probleme geben. Doch neue Modelle versprechen Erfolg für die Firmenbilanz.**

von MAREN MEYER

**S**ie trennen 53 Lebensjahre: Konrad Baumgartner ist 75 und Matteo Rossi 22 Jahre alt. Gemeinsam arbeiten sie bei der Firma Fondarex. Baumgartner ist Präsident, Rossi Monteur. Trotz unterschiedlicher Alters- und Hierarchiestufen ergänzen sie sich: Baumgartner hat die langjährige Erfahrung, Rossi die frischen Ideen.

Was bei Fondarex funktioniert, kann für manche Unternehmen zur Zerreihsprobe werden: Heute arbeiten in der Schweiz bis zu fünf Generationen unter einem Dach. Dazu steht die Schweizer Wirtschaft vor grossen Herausforderungen, denn die Bevölkerung wird immer älter. Für Firmen bedeutet dies mehr Mitarbeiter, die in den nächsten Jahren in Pension gehen, und gleichzeitig weniger junge Arbeitskräfte, die nachrücken, um die Lücken zu füllen. 91 000 Menschen erreichen dieses Jahr das ordentliche Rentenalter, doch nur 81 000 Junge treten mit 16 Jahren theoretisch in den

Arbeitsmarkt ein. Die Situation wird sich in den kommenden Jahren noch verschärfen (siehe «Fehlender Nachwuchs» auf Seite 80). Das Schreckgespenst Fachkräftemangel nimmt reale Züge an.

Gemäss dem aktuellen Referenzszenario des Bundesamts für Statistik kommen 2045 auf 100 Erwerbsfähige zwischen 20 und 64 Jahren bereits 56 über 65-Jährige. Betrachtet man die unter 20-Jährigen, sagt das Szenario zwischen 2014 und 2045 einen Anstieg von 14 Prozent voraus. Bei den 65-Jährigen liegt der Anstieg für denselben Zeitraum gar bei 84 Prozent.

Wer es bisher versäumt hat, sollte sich spätestens jetzt Diversity in Grossbuchstaben in die Unternehmenskultur schreiben. Arbeitgeber können es sich nicht mehr leisten, nur noch auf die Jungen zu setzen. Modelle müssen her, um die über 50-Jährigen länger in der Firma zu halten. Denn gehen sie, geht auch ihr Know-how. Gleichzeitig müssen sich Firmen auf die voranschreitende Digitalisierung und die Bedürfnisse der nachrückenden Gen Z einstellen. Der Kampf um die Fachkräfte hat begonnen. Es geht darum, Fähigkeiten und Wissen der Generationen Z (geboren nach 1998), Y (1982-1998), X (1965-1981), der Babyboomer (1945-1964) und oft sogar der Veteranen (1925-1944) zusammenzubringen und für den Erfolg des Unternehmens zu nutzen. So die Idee des Generationenmanagements (GM).

## ZAUBERWORT WISSENSTRANSFER

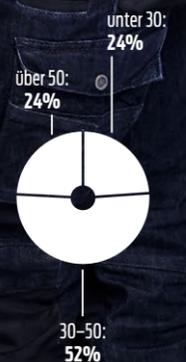
Bei Swiss Life heisst die Initiative seit 2016 «Berufslieben aktiv gestalten». Beim Schweizer Lebensversicherer arbeiten heute fünf Generationen. Den ältesten und den jüngsten Mitarbeiter trennen 58 Jahre. Ein Drittel der Belegschaft ist über 50 Jahre, und 14 Prozent erreichen bis 2025 das ordentliche Pensionsalter. «Wir haben kein Generationenproblem, aber wir haben das Potenzial der Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen bisher nicht genügend genutzt», sagt Bettina Kurth. Die Leiterin Human Resources in der Schweiz hat mit ihrem Team verschiedene Initiativen erarbeitet, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenzukommen und Synergien für das Unternehmen zu nutzen: Neben Homeoffice, Teilzeit- und ▶



## INNOVATIVES TEAM

Dominik Baumgartner, Konrad Baumgartner und Matteo Rossi (v.l.) tüfteln gemeinsam an einem Teil einer Vakuumpumpe herum.

## Altersverteilung Fondarex



Mitarbeiter: 34  
Altersspanne: 22 bis 75 Jahre

Foto: Christian Schnur für BILANZ

## Weiterbildungen statt Boni

Frau Egloff, als Coach beraten Sie Führungskräfte von KMUs in Generationenfragen. Wo sehen Sie Nachholbedarf? Unternehmerfamilien begegnen dem Thema seit Jahren in der Nachfolgeregelung. Jetzt fehlen die Fachkräfte, und das Thema ist allgegenwärtig. Oft fehlt es zudem in den oberen Gremien am Mix.

Was sind die häufigsten Fragen? Viele Firmen wollen wissen, wie sie junge Mitarbeiter rekrutieren und erfolgreich im Unternehmen integrieren können. In einem Fall konnte der Chef keine jungen Fachkräfte finden. Jetzt hat er einen bereits pensionierten Mitarbeiter wieder zurückgeholt. Firmen dürfen nicht vergessen, wie wichtig der Wissenstransfer ist.



Wie können Unternehmen die Generationen erfolgreich zusammenbringen? Es gibt nicht die eine Lösung. Aber Reverse Mentoring oder ein Patensystem bringt alle weiter. Workshops können helfen, Vorurteile abzubauen.

**PERSONAL-EXPERTIN**  
Doris Egloff berät und coacht Führungskräfte in Unternehmen.

Welche Vorurteile? Dass älteren Mitarbeitern die Motivation fehlt und die jüngeren ständig am Handy hängen.

Sie leiten Workshops. Wie erleben Sie die Teilnehmer? Die Jungen stellen oft die meisten Fragen. Ich erlebe sie mutiger als ältere Mitarbeiter. Hier sehe ich häufig einen anderen Fokus: Wie lange muss ich noch arbeiten, bis ich in Rente gehen kann? Ich erlebe auch Konfliktsituationen, wo es richtig knallt. Oft höre ich Klagen: Der will doch gar nicht mehr, der zählt nur noch die Tage.

Wie können Firmen Konflikte lösen? Es liegt an den Führungskräften, die Unternehmenskultur zu ändern. Die Motivation der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, ist das Wichtigste. Die Leute müssen gefördert werden, und das nicht durch Prämien und Boni, sondern durch Weiterbildungen.

## IN DEN NÄCHSTEN JAHREN GEHEN MEHR MENSCHEN IN PENSION, ALS JUNGE ARBEITSKRÄFTE AUF DEN MARKT KOMMEN.

► Sabbaticalmodellen wird auf Workshops und gemischte Teams gesetzt. Mit dem «Stage 50+» bietet Swiss Life zudem, in Zusammenarbeit mit ausgewählten Organisationen zur Arbeitsmarktintegration, Stellensuchenden ab 50 Jahren Praktika an.

In den Mittagspausen läuft ein «Lunch Roulette». Per Zufallssystem werden Freiwillige aus verschiedenen Generationen für ein gemeinsames Mittagessen ausgewählt. Das Ziel: sich besser kennenlernen und Vorurteile abbauen. Der Erfolg ist zwar schlecht messbar, doch das Interesse der Mitarbeiter sei da: Seit Mai 2017 haben über 300 Essen stattgefunden.

### OHNE ZIELE KEIN ERFOLG

Für Tino Nujic (18) und François Foucault (58) ist es der erste gemeinsame Lunch. Nujic hat seine Lehre diesen Sommer abgeschlossen, und Foucault, der ehemalige Leiter Events & Sponsoring, geht in zwei Jahren in Frühpension. Dann wird er 30 Jahre bei Swiss Life gearbeitet haben. Weiterentwickeln musste er sich in diesen Jahren immer. «Die ältere Generation hat oft Schwierigkeiten, sich auf Neues einzulassen», sagt Foucault. Wer nicht mehr bereit sei, sich anzupassen und weiterzubilden, stehe aber auf verlorenem Posten.

Nujic arbeitet in gemischten Teams und schätzt es, dass ihm bei Fragen jeder hilft. Und er fühlt sich gebraucht. «Ich kenne mich gut mit PowerPoint aus und kann so auch älteren Mitarbeitern behilflich sein», sagt er. Bei allen Massnahmen müssen den Mitarbeitern der Sinn und das Ziel klar sein. «Sonst bringt die beste Idee nichts», sagt HR-Chefin Kurth.

Eine klare Zielsetzung ist für Reto Eugster entscheidend für den Erfolg des Generationenmanagements. Der Autor von «Die Erfindung der Generationen - Fluch und Segen eines Trends» und frühere Leiter des Weiterbildungszentrums der Fachhochschule St. Gallen sieht, dass sich Unternehmen die Diversity-Strategie oft nur zu Marketingzwecken in die Firmenbroschüre schreiben, sie intern aber ungenügend umsetzen. «Die Modelle müssen einen

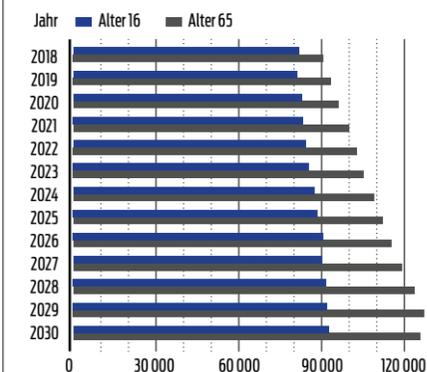
ersichtlichen Mehrwert bieten, sonst bringen auch gemischte Teams nichts», sagt er.

Wo Handlungspotenzial besteht, das sollen Mitarbeiter und Firmen künftig selber herausfinden. Im Projekt «Integratives Generationenmanagement» entwickelt das Team von Anina Hille und Gabrielle Wanzler an der Hochschule Luzern gerade ein Online-Tool, das den Unternehmen eine Einschätzung liefert und Massnahmen im Bereich Zusammenarbeit und Wissenstransfer vorschlägt. Mitte 2019 soll es öffentlich zugänglich sein. Woran genau es hapert, zeigt der aktuelle Diversity Index der Hochschule: Zahlreiche Grossunternehmen erkennen zwar den Nutzen von Diversity und haben auch strategische Ziele definiert, aber bei der Umsetzung gibt es Probleme. Über 80 Prozent der teilnehmenden Firmen haben sich Diversity auf die Fahne geschrieben, doch nur 24 Prozent davon haben eine Abteilung, die Massnahmen entwickelt.

Die Hochschule arbeitet zudem eng mit zehn Schweizer Unternehmen zusammen. Dabei sind unter anderem die Swisscom, Swiss Re oder Credit Suisse. Die Grossbank setzt in der Schweiz seit 2012 auf GM. Ein Viertel der Schweizer Belegschaft ist über

### Fehlender Nachwuchs

Schweizer Wohnbevölkerung, die von 2018 bis 2030 mit 65 Jahren das Pensionsalter erreicht, im Vergleich zu den 16-Jährigen, die reif für den Arbeitsmarkt sind.



Quelle: BFS (Schätzung). © BILANZ-Grafik



Altersverteilung Namics weltweit

40-50:  
22%

über 50:  
1%



Mitarbeiter Schweiz: 271  
Altersspanne: 15 bis 61 Jahre

### BRAINSTORMEN

Digital Native Donald Aebi (23) und Babyboomer Eva Johannis (47) haben unterschiedliche Herangehensweisen. Gemeinsam sind sie innovativer.

50, ein Fünftel unter 30 Jahre. «Natürlich haben wir uns im Vorfeld gefragt, was das dem Unternehmen effektiv bringt», sagt Paula Langer von der Abteilung Diversity & Inclusion. 2008 führte Heike Bruch von der Universität St. Gallen eine Studie in 15 deutschen und Schweizer Firmen durch, um herauszufinden, welchen positiven Effekt GM auf den Unternehmenserfolg hat. Das Ergebnis: 22 Prozent mehr Innovationskraft, 15 Prozent bessere Produktqualität und rund 10 Prozent bessere Kundenzufriedenheit. Für die CS-Mitarbeiter gibt es heute einige Angebote: Reverse Mentoring und Workshops. In den Netzwerken «Next Generation» und «50+» können sich die

Mitglieder austauschen. Und beim Reverse Mentoring finden Paare aus allen Hierarchiestufen zusammen und arbeiten an verschiedenen Themen.

Nicht nur die Pensionierungswelle trifft die Unternehmen, sondern auch ihre Kunden altern mit und verändern ihr Konsumverhalten. Gerade der IT- und der Elektrobranche bringe dies Herausforderungen, weiss Reto Eugster. Gemischte Teams seien in diesen Firmen besonders von Vorteil, um Produkte direkt auf die alternden Kunden zuschneiden zu können.

Die St. Galler Namics-Gruppe entwickelt seit einigen Jahren Methoden, um die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt

stärker zu fördern. Aus gutem Grund: «Unsere Kunden werden älter, und viele erlauben keine jungen, sondern nur erfahrene Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer Projekte», betont Eva Johannis, 47 Jahre alt und eine der 29 Partner der Full-Service-Digitalagentur. «Wir sind gezwungen, Modelle zu entwickeln, damit die Jungen überhaupt eine Chance haben, hineinzukommen.» Auf neue Projekte wird sie deshalb nur mit jüngeren Kollegen angesetzt. Ausserdem bietet Namics Reverse Mentoring, Patenprogramme und eine rege Feedbackkultur.

### OFFEN BLEIBEN

Die Digitalisierung gibt den Takt an und verändert die Arbeitsprozesse. «Donald ist ein Digital Native, ich habe die Erfahrung, und zusammen sind wir einfach innovativer», sagt Johannis und zeigt auf ihren 23-jährigen Kollegen Donald Aebi. Der Junior Consultant ist seit März in der Firma und hat einen Coach, der ihn unterstützt, und einen Mentor, der ihn mit den richtigen Leuten vernetzt. «Ich wurde von Anfang an als vollwertiges Mitglied behandelt und in Projekte involviert», sagt er. Bei Namics sind die Hierarchien flach, das Team und die Partner sitzen zusammen in einem Raum. Nicht der Chef gewinnt, sondern die beste Idee. Dass seine Meinung zählt und er von seinen Vorgesetzten ernst genommen wird, schätzt Aebi sehr.

Bei Johannis gab es einen Punkt in ihrer Karriere, an dem sie merkte, dass sie inhaltlich nicht mehr so schnell mitkam wie ihre jüngeren Kollegen. «Das war nicht leicht, und ich musste erkennen, dass mir die Jüngeren in manchen Dingen voraus sind», sagt sie. Sich neuen Sichtweisen zu öffnen, sei oftmals ein Problem der älteren Generation: «Sie haben Angst, nicht mehr gebraucht zu werden. Wer dann nicht offen ist, hat verloren.»

Um die Zufriedenheit im Unternehmen zu messen, führt Namics regelmässig eine Mitarbeiterbefragung durch, zudem gibt es einen Happiness Index, der durchaus nicht immer nur positiv ausfällt.

«Alle Firmen wollen digitaler werden», sagt Charles Donkor. Er ist Partner bei PwC Schweiz und verantwortlich für den Bereich People and Organisation. Mit der neuen Gen Z treten techaffine Mitarbeiter in die Unternehmen ein. Wenn Brücken zwischen den Generationen gebaut würden, könnte das eine Riesenchance sein. Donkor beobachtet, dass viele Firmen die Bedürfnisse ►

# FIRMEN ERKENNEN DEN NUTZEN VON DIVERSITY. BEI DER UMSETZUNG GIBT ES PROBLEME.

► der Babyboomer in den letzten Jahren vernachlässigt haben. Sie haben sich zu sehr auf die Gen Y konzentriert: «Das Thema war sexy und cool. Aber es gibt nicht *die* Gen Y», sagt Donkor.

Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen geht noch einen Schritt weiter: «Ich finde es super, wenn sich ein Unternehmen Gedanken zu Diversität macht. Aber es ist Geldverschwendung, Seminare durchzuführen, in denen es um die Unterschiede der verschiedenen Generationen geht.» Denn diese seien vernachlässigbar. Die Professorin für Personalmanagement rät Firmen, statt in Workshops lieber in Stages in verschiedenen Arbeitszyklen zu investieren, starke HR aufzubauen - «hier wird leider oft gespart» - und nicht jedem Trend hinterherzulaufen.

## NACHHILFE FÜR CHEFS

Auf den Führungsetagen herrscht bezüglich GM Beratungsbedarf - zumindest bei KMUs und Familienfirmen. Mit ihrem «Executive Forum» bringt Doris Egloff seit 2011 Firmenchefs und Verwaltungsräte aus allen Branchen zusammen an einen Tisch. Sie tauschen Erfahrungen aus und suchen gemeinsam Lösungen für unterschiedliche Herausforderungen. «Höhere Führungskader haben weniger Feedback von unten, und Offenheit und Direktheit fehlen fast ganz», erklärt Beraterin Egloff.

Dominik Baumgartner ist als CEO von Fondarex Mitglied im «Executive Forum». Die Firma aus dem Kanton Waadt ist Weltmarktführer in der Vakuumtechnologie und beliefert vor allem die Autoindustrie. Tesla, Lamborghini oder BMW zählen zu ihren Kunden. Vor drei Jahren übernahm der 40-jährige Baumgartner den Familienbetrieb von seinem 75-jährigen Vater, der nun als Präsident amtiert. Die Übergabe sei reibungslos verlaufen, sagen die beiden. «Entscheidungen treffen wir gemeinsam, Probleme besprechen wir immer sofort»,

so der Junior. «Elementare Dinge sollte man nicht ändern, aber immer offen bleiben», erwidert sein Vater.

Diese Kultur leben auch die 34 Mitarbeiter, ein Drittel davon seit mindestens zehn Jahren. Man kennt sich, geht nach getaner Arbeit auch mal zusammen essen oder ein Bier trinken. Seit zwei Jahren ist der 22-jährige Matteo Rossi Teil des Montageteams. «Die älteren Mitarbeiter sind sehr offen. Das ist nicht selbstverständlich.» Bei seinem vorherigen Arbeitgeber, einem grossen Kommunikationskonzern, sei das anders gewesen. So komme es heute vor, dass ihn ältere Kollegen bei technischen Themen um Rat fragten. Mit Ideen oder Problemen könne er zudem immer direkt

zum Chef gehen - «ich habe Vertrauen in meinen Chef», sagt er. Dass dieses Vertrauen nicht selbstverständlich ist, wissen Vater und Sohn Baumgartner: «Wertschätzung ist wichtig. Man muss seinen Mitarbeitern Anerkennung zollen.» Mit Geld allein könne man das nicht schaffen. «Die Mitarbeiter sind das Kapital jeder Firma», sagt der Präsident.

«Bevor sich Unternehmen des Generationenthemas annehmen, müssen sie Inklusion und Respekt in den einzelnen Teams schaffen», sagt Antoinette Weibel. Um die Unternehmenskultur langfristig zu ändern, brauche es Zeit und Interesse an den Mitarbeitern. Und das sei vor allem eine Führungsaufgabe. ■



## KENNELERNEN BEIM «LUNCH ROULETTE»

Für François Foucault (58) und Tino Nujic (18) ist es das erste gemeinsame Essen. Trotz des Altersunterschieds finden sie gemeinsame Gesprächsthemen.