



## Kurzer Bericht zum Meeting vom 13. Januar 2016

### Generationen-Management: Umfassende Menükarte und Inventar möglicher Massnahmen

Auf dem Tisch liegt ein Brainmap mit zahlreichen Stichwörtern; im Zentrum ist „Arbeitskräfte ü50“ zu lesen, davon zweigen elf Themenlinien ab, die logisch auf verschiedenen Ebenen liegen, aber immer wieder auch miteinander verbunden sind.

Im Bereich Unternehmen (intern) sind die Linien folgendermassen betitelt:

1. **Berufswege**, Motivationen, **Jobs/** Tätigkeiten und die zur Erfüllung nötige **Kompetenz**, bzw. Employability, aber auch die technische, räumliche und soziale Umgebung, in der Arbeitsaufgaben erledigt werden
2. Verträge und **Arbeitsarrangements** (Pensen, Orte usw.), Lohnsysteme
3. **Unternehmenskultur**, Strategie und Führung
4. **Generationenmix** am Arbeitsplatz, Wissenstransfer
5. **Gesundheitsförderung**, Management von Absenzen
6. **Pensionierung**, Regelung betrieblicher Vorsorge

Im Bereich *Politik* sind die Linien folgendermassen bezeichnet:

7. **Sozialversicherungen**: AHV, die übrigen Säulen und die ALV
8. **Weiterbildung: Regelungen, Angebote öffentlicher Bildungsträger**

Im Bereich *Gesellschaft* steht:

9. Demografische Entwicklung und neue **biografische Muster**
10. Gesellschaftliche **Wahrnehmung** von Menschen ü50; Altersbilder.

Im Bereich *Privatwirtschaft* ist das Stichwort Weiterbildung (11) nochmals notiert; es geht um private Angebote und qualifizierende Projekte.

In der Diskussion zeigt sich, dass folgende Themen auf den Nägeln brennen:

- Er gibt keine Laufbahnen im klassischen Sinn mehr, bloss noch eine Kette unterschiedlicher beruflicher Engagements.
- Wichtig für eine grundlegend neue Gestaltung beruflicher Arbeit ü50 sind Rollenmodelle und Pionierprojekte...und realitätsgerechte Bilder von Personen ü60.
- Unerlässlich sind – für permanentes Lernen und *Employability* - unternehmensinterne Jobmobilität und Arbeitsumgebungen, die nicht ablöschen und entmutigen; Motivation liegt aber in der Tätigkeit, nicht in sog. Anreizen.
- Gefordert wird der Verzicht auf ein „offizielles“ Pensionsalter; sicher müssten alle heute schon länger arbeiten, um die Verlagerung der Pensionskassengelder von Jung zu Alt zu stoppen.
- Gelebte Werte und unausgesprochene Regeln machen den Unterschied: Die Unternehmenskultur entscheidet - von der Führung transportiert - über Akzeptanz und Chancen Älterer.
- Direkt Vorgesetzte, nicht Personalfachleute, definieren die Chancen Älterer. Sie können fordern, fördern und Chancen geben – oder, wenn frisch in den Job befördert, das Team ohne ü50 neu aufstellen.
- Die Rückkehr von Rentnern ins Erwerbsleben nach einer Freiheitsphase ist zu fördern.
- Gelegentlich sind die Interessen von Unternehmen und Individuen nicht identisch und nicht kompatibel. Wer/was hilft da weiter?

Und schliesslich: Unternehmen, die sich Generationenmanagement auf die Fahne schreiben, dürfen sich nicht in Dutzenden von Massnahmen verzetteln, sie sollten sich konzentrieren. Zugleich aber die wechselseitigen Abhängigkeiten verschiedener Parameter im Auge halten, um spürbare Wirkung zu erzielen.

Zürich, 27. Januar 2016

ema