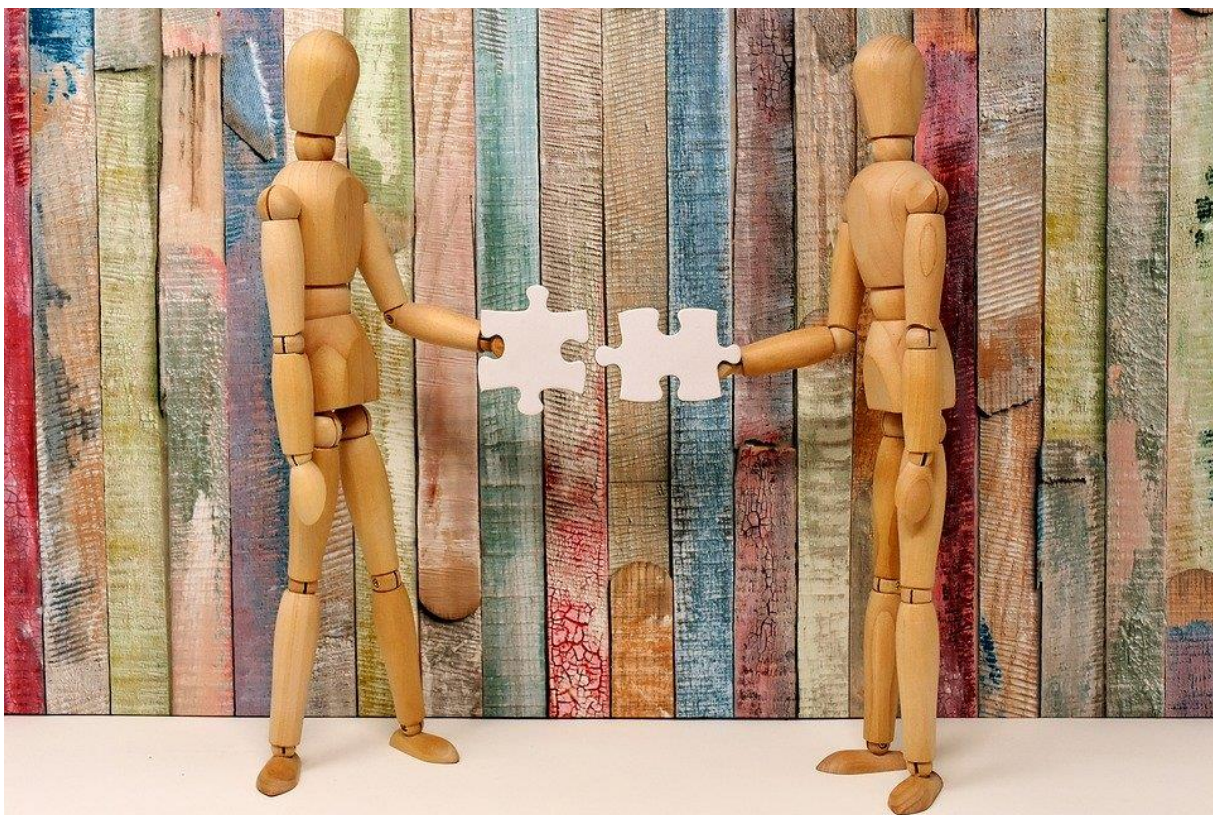


Dezember 2019

**Minimieren Sie Gefahren des Generation Gaps in Ihrem Unternehmen**

<https://pixabay.com/de/photos/teamwork-zusammenpassen-gemeinsam-3237649/>

Im weltweiten Vergleich kann sich die Schweiz zu denjenigen Ländern zählen, die eine eher tiefe Arbeitslosenquote verzeichnet. Auch im nationalen Trend zeigen die Zahlen in diesem Jahr nach unten: Jeder Monat des Jahres 2019 verzeichnete bisher eine tiefere Quote als im jeweiligen Vorjahresmonat, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) verzeichnet (SECO, Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, 2019). Doch auch wenn solche Trends allgemein positiv stimmen, wird eines gerne vergessen, und zwar das Einzelschicksal. Für individuelle Personen also, die arbeitslos sind – aus welchen Gründen auch immer –, ist der Zustand oft belastend. Umso mehr, wenn sich aus einer vorübergehenden Arbeitslosigkeit eine Langzeitarbeitslosigkeit entwickelt. Wir haben uns Gedanken darüber gemacht, was diese Arbeitslosigkeit bedeutet und wie sie sich auf den uns bekannten Generation Gap in Unternehmen auswirken kann.

## **Demographische Unterschiede**

Entwicklungen zur Arbeitslosigkeit genauso wie zur Langzeitarbeitslosigkeit haben verschiedene Einflussfaktoren. Gerade die Langzeitarbeitslosigkeit aber scheint stark an die Demographie gekoppelt zu sein. So zeigen Statistiken des SECO, dass der prozentuale Anteil von Langzeitarbeitslosen innerhalb der jeweiligen Altersgruppe mit zunehmendem Alter ansteigt. Der grösste Sprung findet dabei für über 55-Jährige statt, und gipfelt in der Altersgruppe der über 60-Jährigen (SECO, Bericht Langzeitarbeitslosigkeit 2018, 2018).

## **Generationenfrage?**

Wie ergibt sich ein solches Ungleichgewicht? Der Bericht des SECO führt als einer der möglichen Gründe die wesentlichen Veränderungen der Schweizer Arbeitswelt auf: Während in früheren Jahren eine grosse Loyalität gegenüber einem einzigen Arbeitgeber herrschte, zeigt sich heute eine sehr viel stärkere Flexibilisierung. Diese gesteigerte Flexibilisierung durch eine zunehmende Globalisierung der Arbeitswelt, durch die Digitalisierung, sowie durch allgemeine Restrukturierungen und Kosteneinsparungen führen in der Schweiz allgemein zu einer geringeren Arbeitsplatzsicherheit. Und gerade hier zeigen sich oft Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen: Ältere ArbeitnehmerInnen können solche Restrukturierungen möglicherweise schwerer treffen, da oft gerade auch eine digitalisierte Arbeitsweise stärker ins Gewicht fällt, mit der jüngere Generationen vergleichsweise intuitiver umgehen, und auch schneller wieder eine Arbeitsstelle finden.

## **Verlorenes Humankapital**

Verlieren ArbeitnehmerInnen der älteren Generationen aufgrund solcher Umstrukturierungen ihre Stelle, hat dies auf beiden Seiten Konsequenzen. Auf Seiten der oder des Arbeitnehmenden steht immer die Belastung, eine neue Aufgabe zu finden, die sinnstiftend ist und ein geregelteres Einkommen gewährt. Auch hier ist die einzelne Person bestimmend: Mögen es gewisse monetär gut verkraften, einige Monate nicht arbeiten zu müssen, kann bei anderen eine (insbesondere dann auch längerfristige) Arbeitslosigkeit existenzbedrohend werden.

Auf Seiten der Unternehmen droht die Gefahr, wenn gerade ältere Personen ausscheiden, dass viel Wissen verloren geht. Schenkt man dem Punkt Beachtung, dass gerade in diesen Generationen noch ein grosses Loyalitätsgefühl herrscht, ist auch die Wahrscheinlichkeit höher, dass diese Personen durchschnittlich länger im jeweiligen Unternehmen sind/waren und sich viel Wissen angeeignet haben. Gehen sie, geht mit ihnen auch dieses langjährige interne Wissen.

## **Handlungsoptionen**

Wie muss man nun auf solche Gefahren reagieren? Natürlich gibt es auch hier keine pauschalen Antworten. Als Gesellschaft ist es aber wichtig, gewisse Lösungen und Handlungsoptionen bereit zu halten, damit es idealerweise gar nicht zu Arbeitslosigkeit, geschweige denn Langzeitarbeitslosigkeit, kommt. Und solche Handlungsoptionen gibt es in der Schweiz zum Glück auch. So haben sich einige Institutionen dazu verschrieben, (Langzeit-)Arbeitslosen und Stellensuchenden bei ihren Bemühungen zu helfen, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen oder ihnen in der Zwischenzeit eine Beschäftigung und Arbeit in eigenen Werkstätten und Betrieben zu ermöglichen. Eine solche Institution ist zum Beispiel der Verein Lernwerk mit Sitz in Lupfig AG.

Aber auch Firmen müssen aktiv werden, damit sie das interne Wissen der Generationen ideal nutzen können. So müssen Lösungen dafür gefunden werden, wie das Wissen von älteren und jüngeren Generationen nebeneinander bestmöglich genutzt, und der «Generation Gap» so möglichst gering gehalten werden kann. Es ist meist nicht zielführend, ältere Arbeitnehmende schneller zu entlassen und bloss jüngere nachzuziehen. Genauso vorteilhaft kann es sein, ältere und jüngere Personen gleichzeitig an Bord zu holen oder zu kombinieren. Die ideale Zusammenstellung eines Teams, einer Abteilung oder einer gesamten Firma ist matchentscheidend.

### **Ihr Sparringspartner**

Manchmal ist für eine solche Zusammenstellung eines optimalen Teams aber auch der Blick von aussen unentbehrlich. DE BORD INTERNATIONAL kann Sie darin unterstützen. Unsere Berater kommen selbst aus dem operativen Geschäft, und haben durch ihre Beratertätigkeiten in den letzten Jahren zusätzlich einen breiten Überblick über Geschäfts- und Teamstrukturen in den jeweiligen Branchen auf- und ausgebaut. Mit unserem eigenen unternehmerischen Blick unterstützen wir Sie als Unternehmer im Prozess, neue Schlüsselmitarbeitende zu finden, die Ihren Betrieb erfolgreich in die Zukunft führen. Jeder Kontakt beginnt bei uns mit einem ausführlichen Gespräch über Zielvorstellungen und Spezifikationen des jeweiligen Unternehmens. Uns ist es ein Anliegen, Ihren Anforderungen persönlich und auf Augenhöhe zu begegnen.

Wir freuen uns auf Ihren Kontakt und auch darauf, mit Ihnen über Ihre Ziele zu sprechen!

Ihr Team DE BORD INTERNATIONAL

Quellen:

SECO, S. (2018). *Bericht Langzeitarbeitslosigkeit 2018*. Bern.

SECO, S. (Oktober 2019). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*. Abgerufen am Dezember 2019 von seco:  
<https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/58977.pdf>