



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD

**Eidgenössisches Personalamt EPA**  
Grundlagen und Systeme

---

# Generationenmanagement in der Bundesverwaltung

---

Genehmigt von der Human Konferenz Bund (HRK) am 31.1.2013

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis .....   | 2         |
| Abbildungsverzeichnis .....  | 3         |
| Management Summary .....   | 4         |
| <b>1 Ausgangslage .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Auftrag.....   | 5         |
| 1.2 Zweck des Konzepts .....   | 5         |
| 1.3 Grundlagen des Konzepts .....  | 5         |
| 1.4 Eingrenzung des Themas .....   | 5         |
| 1.5 Megatrends in der Arbeitswelt.....   | 6         |
| 1.6 Demografische Entwicklung .....  | 7         |
| 1.6.1 Analyse der voraussichtlichen Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung ..... | 7         |
| 1.6.2 Altersstruktur der Belegschaft in der Bundesverwaltung .....                   | 7         |
| <b>2 Ziele des Generationenmanagements.....</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>3 Begriff und Definition .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4 Das Lebensphasenmodell.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>5 Handlungsfelder für die Bundesverwaltung .....</b>                              | <b>10</b> |
| 5.1 Personalstrukturanalyse .....  | 10        |
| 5.2 Personalgewinnung.....   | 11        |
| 5.3 Personalentwicklung .....  | 11        |
| 5.4 Personalaustritt .....   | 11        |
| 5.5 Arbeitsorganisation.....   | 11        |
| 5.6 Wissensmanagement .....  | 12        |
| 5.7 Gesundheitsmanagement.....   | 12        |
| 5.8 Generationenmanagement in der Personalführung.....                               | 12        |
| <b>6 Nutzen für die Bundesverwaltung .....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>7 Umsetzung des Konzepts .....</b>  | <b>13</b> |
| 7.1 Aktivitätenplan auf der Zeitachse 2013-2015 .....                                | 14        |
| <b>8 Controlling und Qualitätssicherung .....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>9 Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>10 Anhänge .....</b>  | <b>16</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Generationenmanagement im Kontext der Personalstrategie (Quelle: eigene Darstellung).....                 | 6  |
| Abbildung 2: Voraussichtliche Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung CH, 1985-2040 (Quelle: Münz/Ulrich 2001)..... | 7  |
| Abbildung 3: Altersstruktur der Bundesverwaltung 2011.....   | 8  |
| Abbildung 4: Das Modell der Lebensphasen von Renate Augusta.....   | 10 |
| Abbildung 5: Raster Ist-Aufnahme der Vorhaben aus der Personalstrategie 2011-2015.....                                 | 13 |
| Abbildung 6: Umsetzung Konzept Generationenmanagement, Aktivitätenplan 2013-2015....                                   | 14 |

## Management Summary

*"Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen."*

Hans Christoph von Rohr

Das vorliegende Konzept liefert die fachliche Grundlage für das Generationenmanagement in der Bundesverwaltung.

Es schafft ein einheitliches und integratives Verständnis für ein Generationenmanagement, welches auf der Theorie einer lebensphasenorientierten Personalarbeit basiert. Es leistet damit einen Beitrag zur Sensibilisierung der Führungskräfte und der Personalverantwortlichen für das Thema des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen. Es bildet die fachliche Grundlage für die Erarbeitung entsprechender Personalführungsinstrumente.

Die demografische Entwicklung in der Arbeitswelt ist eine Tatsache, die weder aufzuhalten ist noch rückgängig gemacht werden kann. Sie schreitet schleichend voran und wird deshalb oft unterschätzt. Sie hat aber einen grossen Einfluss auf die zukünftige Zusammensetzung der Belegschaft. Bei der demografischen Entwicklung handelt es sich um einen Megatrend mit doppeltem Effekt: Einerseits reduziert sich der Anteil der jüngeren Arbeitskräfte, andererseits erhöht sich die Zahl der älteren Arbeitskräfte.

Damit die Bundesverwaltung auch zukünftig die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden erhalten und sich optimal auf dem Arbeitsmarkt positionieren kann, muss sie sich mit wirksamen Massnahmen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels einstellen.

Das Generationenmanagement zielt auf das altersgerechte Zusammenwirken der verschiedenen Generationen ab. Dabei sollten ältere Arbeitskräfte möglichst lange im Erwerbsleben gehalten werden. Junge Arbeitskräfte wiederum müssen gewonnen und langfristig ans Unternehmen gebunden werden. Um das zu erreichen, basiert das Konzept auf der lebensphasenorientierten Personalarbeit, welche berücksichtigt, dass je nach Berufs- und Lebensphase andere Bedürfnisse, Ziele, Fähigkeiten und Werte der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Das Konzept trägt dem Wandel der gesamten Personalstruktur Rechnung. Es wäre verfehlt, sich nur auf einen Effekt, beispielsweise den Anstieg der älteren Arbeitskräfte zu konzentrieren und sich auf eine bestimmte Zielgruppe zu beschränken. Die anderen Generationenthemen dürfen als Wirkungsbereiche nicht vernachlässigt werden.

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Auftrag

In der Bundesverwaltung existiert kein explizites bundesweites Generationenmanagement. In den Departementen werden einzelne Massnahmen wahrgenommen. Es fehlt jedoch ein ganzheitliches, auf die Umsetzungsarbeiten der Personalstrategie abgestimmtes Konzept. Das Thema „Generationenmanagement in der Bundesverwaltung“ ist deshalb auch integrierender Bestandteil der Personalstrategie<sup>1</sup>.

## 1.2 Zweck des Konzepts

Das vorliegende Generationenmanagementkonzept

- schafft in der Bundesverwaltung ein einheitliches Verständnis für ein Generationenmanagement, welches auf der lebensphasenorientierten Personalarbeit basiert;
- legt den Aktivitätenplan gemäss Ziffer 7.1 fest (Ist-Soll Analyse der Personalstrategievorhaben, Ausbildung und Kommunikation);
- sorgt dafür, dass die Erkenntnisse aus dem Konzept in die weiteren Umsetzungsarbeiten der Personalstrategie 2011-2015 einbezogen werden.

## 1.3 Grundlagen des Konzepts

Die Inhalte des vorliegenden Konzepts basieren auf

- der Personalstrategie des Bundes 2011-2015 und deren Umsetzungskonzept.
- statistischen Auswertungen und qualitativen Analysen im Bereich Umfeld, Verwaltung und Zielgruppen sowie einer Altersstrukturanalyse der Bundesverwaltung.
- der altersrelevanten Auswertung der Personalbefragung 2011.
- Workshops mit Mitarbeitenden aus den Fachbereichen des EPA und Projektleitenden der Umsetzungsvorhaben aus der Personalstrategie.
- Grundsatzdiskussionen über die generelle Ausrichtung des Generationenmanagements in der Bundesverwaltung mit den Mitgliedern der HRK Bund.
- aktueller Fachliteratur (vgl. Literaturverzeichnis), Internetrecherchen und den neuesten Forschungsergebnissen aus dem HRM.

## 1.4 Eingrenzung des Themas

Das Konzept beschränkt sich auf die Handlungsfelder der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin in den Umsetzungsvorhaben der Personalstrategie und in den Personalprozessen. Es bildet als Querschnittsthema das Fundament für die Ziele und Prinzipien des Generationenmanagements, welche in der Personalarbeit verankert und kommuniziert sein sollen. Damit gibt das Konzept Hinweise und macht Vorschläge für Massnahmen zum Beispiel bezüglich Altersstrukturerhebung, lebensphasenorientierter Personalarbeit in der Personalgewinnung, -führung, -bindung, -entwicklung und -austritt., flexibler Arbeitsorganisationen und Arbeitszeitsystemen sowie des Gesundheitsmanagements. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge der Handlungsfelder des Generationenmanagements mit anderen geplanten Umsetzungsvorhaben aus der Personalstrategie.

---

<sup>1</sup> Vgl. Umsetzungskonzept Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015

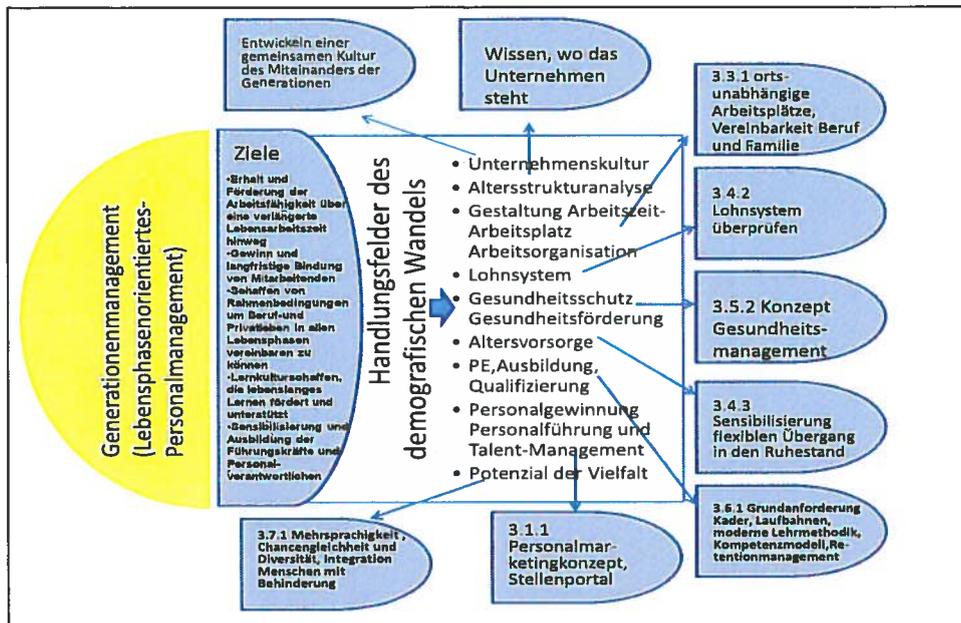


Abbildung 1: Generationenmanagement im Kontext der Personalstrategie (Quelle: eigene Darstellung)

Nicht Gegenstand des Konzeptes in Bezug auf die demografisch bedingte Herausforderung sind allgemeine Studien von arbeitsmarktrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Massnahmen. Weitere Themen wie beispielsweise die Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen werden im Diversity Konzept der Bundesverwaltung behandelt.

## 1.5 Megatrends in der Arbeitswelt

Die Megatrends verändern unsere Lebensumwelt und beeinflussen unseren Arbeitsalltag nachhaltig. Sie haben dementsprechend auch Auswirkungen auf die Personalarbeit.

Demografische Entwicklung:

- Alterung der Belegschaft
- Sinkender Anteil von Nachwuchskräften und Fachkräften
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Technische Entwicklung:

- Zunehmende Technologisierung
- Zunehmende Beschleunigung von Prozessen
- Steigende Komplexität in der Arbeitswelt
- Steigende Veränderungsgeschwindigkeit

Gesellschaftlicher Wertewandel:

- Umgang mit Vielfalt (Generationen, Gender, Kulturen, Alter)
- Vereinbarkeit von Beruf - und Privatleben (Work-Life-Balance)
- Qualifizierte Zuwanderung
- Veränderung des Rollenverständnisses (Frau und Mann)
- Wissensgesellschaft

## 1.6 Demografische Entwicklung

### 1.6.1 Analyse der voraussichtlichen Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung

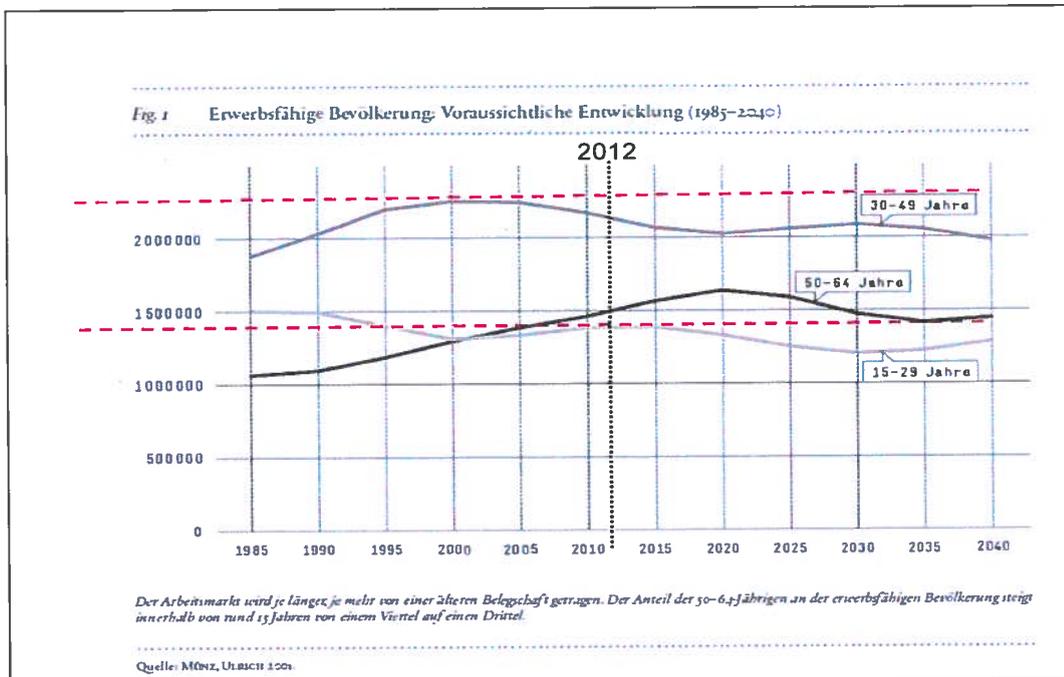


Abbildung 2: Voraussichtliche Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung CH, 1985-2040 (Quelle: Münz/Ulrich 2001)

Die Abbildung 2<sup>2</sup> zeigt, dass

- der Anteil der mittleren Generation (30-49 Jahre) bereits heute sowie in den nächsten Jahrzehnten deutlich abnimmt. Der Anteil dieser Generation wird auch in den kommenden Jahren deutlich tiefer als im Jahr 2000 liegen.
- der Anteil der älteren Generation im Vorpensionsalter (50-64 Jahre) laufend zunimmt und erst im Jahre 2030 auf den heutigen Stand zurückgehen wird. Die Arbeitgeber müssen sich folglich darauf einstellen, ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess zu behalten, d. h. das Pensionsalter zu erhöhen. Der Arbeitsmarkt wird je länger je mehr von einer älteren Belegschaft getragen.
- der Anteil der jüngeren Generation (15-29 Jahre) bereits **ab 2015** deutlich zurückgehen wird und sich dieser Trend auch in den nächsten Jahrzehnten hält.

### 1.6.2 Altersstruktur der Belegschaft in der Bundesverwaltung

Laut Definition von Zölch, u. a. (2009)<sup>3</sup> kann man bei den Altersstrukturen zwischen homogenen und heterogenen Altersstrukturen differenzieren. Von einer homogenen Altersstruktur spricht man, wenn eine Altersgruppe mehr als 50% des Personalbestandes ausmacht. Es werden vier Altersgruppen unterschieden:

- Mitarbeitende, die 30 Jahre oder jünger sind („jüngere Mitarbeitende“)
- Mitarbeitende, die zwischen 30 und 45 Jahre alt sind („Mitarbeitende mittleren Alters“)
- Mitarbeitende, die zwischen 46 und 59 Jahre alt sind („ältere Mitarbeitende“) sowie
- Mitarbeitende, die 60 Jahre und älter sind („Mitarbeitende vor der Pensionierung“)

<sup>2</sup> Vgl. Konzept: Stossrichtungen des Bundes zum Erhalt der Leistungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels vom 6.3.09, David Gerber, EPA

<sup>3</sup> Vgl. Zölch, Mücke, Graf und Schilling (2009), S.133 bis 135

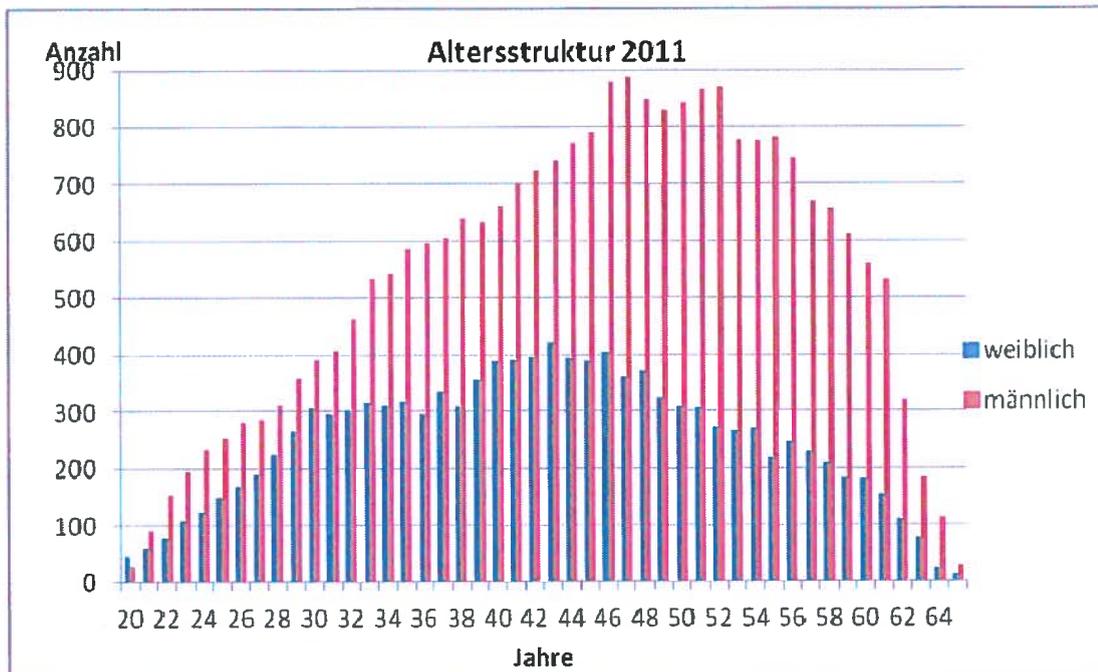


Abbildung 3: Altersstruktur der Bundesverwaltung 2011

Die Abbildung 3 zeigt, dass in der Bundesverwaltung der Anteil der Mitarbeitenden überwiegt, welche 46 Jahre und älter sind. Es handelt sich deshalb um eine alterszentrierte Altersstruktur. Ein grosser Teil der Belegschaft wird gleichzeitig in den Ruhestand gehen, es wird zu einer Pensionierungswelle kommen. Dabei geht wichtiges Know-how und Erfahrungswissen verloren, falls der Wissenstransfer nicht rechtzeitig und nachhaltig sichergestellt wird.

Gleichzeitig muss je nach Entwicklung des Personalbedarfs eine entsprechend grosse Anzahl neuer Mitarbeitenden rekrutiert und in das Unternehmen integriert werden. Fokussiert sich die Rekrutierung dabei erneut auf eine einzige Altersgruppe wie zum Beispiel jüngere Mitarbeitende, herrscht wieder Dominanz einer Altersgruppe vor<sup>4</sup>.

Die Berücksichtigung des Generationenmanagements in der Personalrekrutierung soll das Erreichen einer heterogenen Altersstruktur unterstützen.

## 2 Ziele des Generationenmanagements

Die Ziele des Generationenmanagements bestehen im Wesentlichen darin, Strategien und Massnahmen zu definieren, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu managen und dadurch zu mindern. Wir erreichen damit:

- Den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg.
- Die Gewinnung und langfristige Bindung von Mitarbeitenden.
- Das Schaffen von Rahmenbedingungen, um Beruf- und Privatleben in allen Lebensphasen vereinbaren zu können.
- Das Schaffen einer Lernkultur, die das lebenslange Lernen fördert und unterstützt.

<sup>4</sup> Vgl. Zölch, Mücke, Graf und Schilling (2009), S. 134

- Die Verpflichtung (Sensibilisierung und Ausbildung) der Führungskräfte und Personalverantwortlichen auf die Thematik Generationenmanagement.

Diese Ziele wollen wir mit der Einführung der lebensphasenorientierten Personalarbeit<sup>5</sup> erreichen. Zudem schaffen wir dadurch auch eine innovative, flexible und vor allem altersneutrale Unternehmenskultur.

### 3 Begriff und Definition

Um ein gemeinsames Verständnis vom Generationenmanagement in der Bundesverwaltung zu erhalten, wird als Basis für ein einheitliches Begriffsverständnis folgende Definition wiedergegeben:

*Generationenmanagement ist eine Haltung, welche die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden verschiedenen Alters bzw. Generationen wahrnimmt, respektiert und die geeigneten Personalführungsinstrumente nutzt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in den jeweiligen Lebensphasen, unter Berücksichtigung des Bedarfs des Arbeitgebers, Rechnung tragen zu können.*

Generationenmanagement ist als flexibles, sich den demografischen und wirtschaftlichen Veränderungen ständig anpassendes Konzept zu verstehen. Bei konsequenter Anwendung wird es zum Schlüssel, um Innovationen in den nächsten Jahren in der Personalarbeit zu erreichen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Bundesverwaltung sichert und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig erhält.

### 4 Das Lebensphasenmodell<sup>6</sup>

Für die Beschreibung der individuellen Lebensphasen innerhalb der Generationen ist das Lebensphasenmodell von Renata Augusta nützlich. Dieses Modell stellt die berufliche Entwicklung in den Vordergrund, berücksichtigt aber auch das familiäre und soziale Umfeld, was gerade auch im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer wichtiger wird. Das Modell beschreibt fünf Phasen und die wichtigen Übergangsthemen dazwischen (vgl. Beschreibung der einzelnen Phasen im Anhang E).

Die vier Generationen (vgl. Anhänge C und D) die heute zusammenarbeiten, weisen die unterschiedlichsten Charaktermerkmale und Eigenschaften auf. Sie befinden sich zudem in verschiedenen Lebensphasen und haben dadurch unterschiedliche Bedürfnisse, Prioritäten und berufliche und private Ziele. Diesen Generationenmix erfolgreich zu führen, wird für die Führungskräfte zunehmend eine Herausforderung und für die Bundesverwaltung ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Personalverantwortlichen können hier mit gezielten Personalführungsinstrumenten unterstützen. Diese müssen deshalb – unter Berücksichtigung der Generationenmerkmale – in den Lebensphasen bezogenen Zusammenhang gestellt und entsprechend angepasst bzw. neu konzipiert werden.

<sup>5</sup> Sie umfasst alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum Berufsausstieg. Sie ist altersunabhängig und berücksichtigt, nebst der Generationenvielfalt (vgl. Anhang C und D) auch, dass die Mitarbeitenden in den jeweiligen Lebensphasen (vgl. Anhang E) unterschiedliche Bedürfnisse und Prioritäten haben. Es gilt deshalb zukünftig vermehrt Personalführungsinstrumente und Arbeitsformen zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeitenden in jeder Lebensphase optimal arbeiten können.

<sup>6</sup> Quelle: Infoartikel Personal Heft 04/2007 „Das Potenzial der Generationen“ von Dr. Renate Augusta

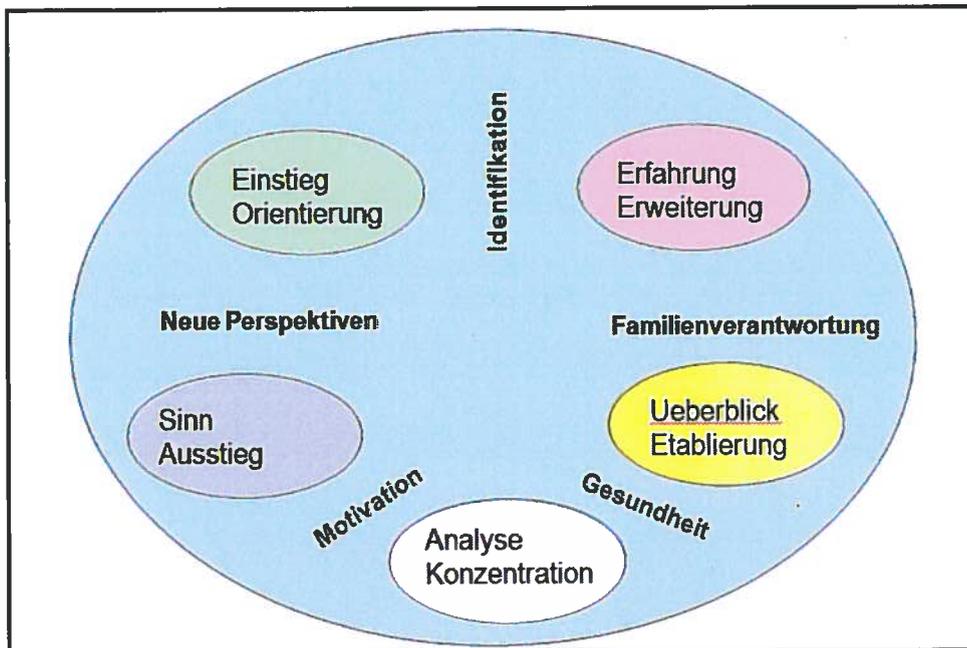


Abbildung 4: Das Modell der Lebensphasen von Renate Augusta (Die detaillierte Beschreibung des Modells ist im Anhang E ersichtlich.)

## 5 Handlungsfelder für die Bundesverwaltung

Aufgrund der Erkenntnisse aus der demografischen Analyse der Bundesverwaltung und den theoretischen Aspekten im Generationenmanagement lassen sich Handlungsfelder ableiten. Dabei spielt die lebensphasenorientierte Personalarbeit eine wesentliche Rolle. Sie umfasst alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum Berufsausstieg. Sie ist altersunabhängig und berücksichtigt auch, nebst der Generationenvielfalt (vgl. Anhang C und D), dass die Mitarbeitenden in den jeweiligen Lebensphasen (vgl. Anhang E) unterschiedliche Bedürfnisse und Prioritäten haben. Es gilt deshalb, zukünftig vermehrt Personalführungsinstrumente und Arbeitsformen zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeitenden in jeder Lebensphase optimal arbeiten können. Den Führungsverantwortlichen soll damit eine möglichst breite Palette an Instrumenten zur Verfügung stehen, die ihnen in der Personalführung erlauben, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen und ihre Bedürfnisse im Sinne einer Win-Win-Situation mit dem Bedarf des Arbeitgebers zu verbinden.

### 5.1 Personalstrukturanalyse

Die Personalstrukturanalyse ist ein Kernelement der lebensphasenorientierten Personalarbeit. Sie ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die durch die demografische Entwicklung verursacht werden. Mit Hilfe der Personalstrukturanalyse sowie möglichen organisationsdemografischen Zukunftsszenarien kann herausgefunden werden, wo die Bundesverwaltung in Bezug auf die Altersdiversität ihrer Mitarbeitenden steht und in welchen Bereichen sie von den Auswirkungen der demographischen Entwicklung betroffen ist. Eine fundierte Altersstrukturanalyse<sup>7</sup> soll die aktuelle Altersstruktur und deren zukünftige Entwicklung sichtbar machen und darauf zugeschnittene Handlungsoptionen aufzeigen.

<sup>7</sup> Zölich, Mücke, Graf, Schilling, Fit für den demografischen Wandel 2009, S.133

## 5.2 Personalgewinnung

Für die Personalgewinnung liefert die Personalstrukturanalyse, die Personalbedarfsplanung und das Kompetenzportfolio die Basis. Sie liefern wichtige Erkenntnisse, welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen zukünftig rekrutiert werden müssen. Gemäß Ziffer 1.6.2 verfügt der Bund über eine alterszentrierte Belegschaft, mit der Tendenz zu einem immer höher werdenden Durchschnittsalter. Der ständig kleiner werdende Anteil der jüngeren Generationen an der Gesamtbevölkerung (vgl. Abbildung 2) wird sich auch in der Bundesverwaltung niederschlagen. Neue Herausforderungen in der Personalgewinnung sind deshalb absehbar. Um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, muss die Bundesverwaltung sich weiterhin als attraktive Arbeitgeberin positionieren. Es gilt daher eine Personalmarketingstrategie zu entwickeln, welche sich der spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in allen beruflichen Lebensphasen bewusst ist.

Um der demografischen Entwicklung zu begegnen, müssen –nebst jüngeren- verstärkt auch ältere Personen für die Bundesverwaltung gewonnen werden. Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass ältere Mitarbeitende weniger leistungsfähig sind als jüngere. Die Prüfung der Eignung von älteren Mitarbeitenden soll im normalen Rekrutierungsprozess diskriminierungsfrei erfolgen.

## 5.3 Personalentwicklung

„Lebenslanges Lernen bedeutet ein kontinuierliches Anpassen der Kompetenzen an neue Erfordernisse der Umwelt.“ (Bille, 2009, S. 56).

Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung fokussiert sich auf die nachhaltige Entwicklung sämtlicher Mitarbeitenden während der gesamten Beschäftigungsdauer, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Beschäftigungsgrad. Dieser vorausschauende Ansatz erlaubt es, dass die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden sich nebst den betrieblichen und persönlichen Bedürfnissen auch nach der Entwicklung der Anforderungen auf den Arbeitsmarkt ausrichten. Die Personalentwicklung muss sich mit der Frage auseinandersetzen: Wie können die Qualifikationen der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit erhalten und weiterentwickelt werden? Daraus leitet sich eine Lernkultur ab, die lebenslanges Lernen unterstützt.

## 5.4 Personalaustritt

Pensionierung:

Die Grundlagen für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand sind in der Bundesverwaltung bereits geschaffen. Mit einer gezielten Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte, sollen diese Möglichkeiten noch besser ausgeschöpft werden können. Somit kann die zu erwartenden Pensionierungswelle abgeschwächt werden. Erfahrene Mitarbeitende bleiben der Bundesverwaltung damit länger erhalten.

Austritt durch Kündigung:

Ein sinnvolles Instrument zur Erhebung der qualitativen Austrittsgründe stellt das Austrittsmonitoring dar. Es liefert wertvolle Daten für Massnahmen zur Personalerhaltung und wichtige Kennzahlen für die demografische Personalstrukturanalyse (vgl. Ziffer 5.1).

## 5.5 Arbeitsorganisation

Zu einer lebensphasenorientierten Personalarbeit gehören insbesondere flexible Arbeitsorganisationen und moderne Arbeitsformen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, mobiles Arbeiten, Laufbahnmodelle und eine Führungskultur, die auf Vertrauen basiert. Eine flexible Arbeitsorganisation ermöglicht den Mitarbeitenden einerseits eine hohe Selbstständigkeit bei ihrer Arbeitserledigung, andererseits eine geradezu ideale Rahmenbedingung für die Verein-

barkeit von Berufs- und Privatleben.

## **5.6 Wissensmanagement**

Aufgrund der alterszentrierten Belegschaftsstruktur in der Bundesverwaltung ist davon auszugehen, dass ein spürbarer Teil der Belegschaft gleichzeitig in den Ruhestand gehen wird. Der Bundesverwaltung droht damit ein abrupter Verlust an Wissen und Erfahrung. Der Transfer und die Sicherung des Wissens in der Organisation und zwischen den Generationen gewinnen unter diesem Aspekt an grosser Bedeutung. Es müssen Strategien und Massnahmen erarbeitet werden, die den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern und fördern. Die Förderung altersgemischter Teams, Einarbeitungsprogramme / Schulung durch ältere Mitarbeitende, Verteilung des Wissens auf mehrere Mitarbeitende, Tandembildung können mögliche Massnahmen sein.

## **5.7 Gesundheitsmanagement**

Das Gesundheitsmanagement muss sich an alle Mitarbeitende richten, unabhängig vom Lebensalter. Idealerweise setzt das Gesundheitsmanagement bereits bei den jüngsten Mitarbeitenden an, um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beginn an sicherzustellen. Es berücksichtigt in der Erarbeitung der Massnahmen auch, dass die Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlichen Belastungen wie beispielsweise Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Weiterbildungen und andere private Verpflichtungen ausgesetzt sind (vgl. Anhang E). Die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft kann von allen Mitarbeitenden erhalten und gefördert werden, indem entsprechende Massnahmen angeboten werden.

## **5.8 Generationenmanagement in der Personalführung**

Generationenmanagement ist eine Führungsaufgabe. Die Vielfalt der Generationen mit ihren unterschiedlichen Wertvorstellungen, Eigenschaften und Erwartungen an die Vorgesetzten stellt für die Führung neue Anforderungen (vgl. Anhang C und D). Nicht nur die Personalarbeit wird individueller, sondern vor allem auch die Führungsarbeit, denn jede Lebensphase bringt neue Herausforderungen. „Die Führungskräfte müssen die Bedürfnisse, Motive und Vorlieben verschiedener Generationen und Altersgruppen kennen, um situativ angemessene Führungsentscheide zu treffen. Damit kann das Potential der Altersvielfalt im Unternehmen zum Tragen kommen“.<sup>8</sup> Informationsveranstaltungen und Schulungen dienen der Sensibilisierung und Information über die Möglichkeiten der lebensphasenorientierten Personal- und Führungsarbeit.

# **6 Nutzen für die Bundesverwaltung**

Die Umsetzung des Konzeptes Generationenmanagement bringt für die Bundesverwaltung und die Mitarbeitenden folgende Vorteile:

- Die Produktivität von allen – auch älter werdenden – Mitarbeitenden wird genutzt.
- Alle Mitarbeitenden erhalten unabhängig ihres Alters die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern (diskriminierungsfreie Personalentwicklung).
- Der Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden wird gefördert und sichergestellt (Wissensmanagement).
- Erhöhung der Motivation und Leistungsbereitschaft, durch eine moderne und individualisierte Personalarbeit (Steigerung der Arbeitszufriedenheit).

---

<sup>8</sup> Vgl. Geko Consulting GmbH, Zürich, [info@geko-consulting.com](mailto:info@geko-consulting.com)



Der anschliessende Ist-Soll Abgleich wird den Handlungsbedarf feststellen und einen entsprechenden Aktivitätenplan auslösen (vgl. Ziffer 7.1 und Anhang A). Der Aktivitätenplan wird im Sinne der lebensphasenorientierten Personalarbeit aufzeigen, welche Personalführungsinstrumente angepasst oder neu konzipiert werden müssen.

Kommunikationsmassnahmen sollen die erste Phase begleiten. Die Sensibilisierung der Führungskräfte und Personalverantwortlichen erfolgt mittels Schulungen und Informationsveranstaltungen. Dazu können die bestehenden Informationsgefässe benutzt werden.

Für die Arbeiten in der ersten Phase wird auf eine überdepartementale Projektorganisation verzichtet. Die Arbeiten erfolgen primär mit den Verantwortlichen der Vorhaben aus der Personalstrategie. Der Einbezug der Departemente erfolgt durch die direkte Mitarbeit in den verschiedenen Projektorganisationen.

In der zweiten Phase werden die Personalprozesse der Bundesverwaltung analog der ersten Phase auf die Auswirkungen der lebensphasenorientierten Personalarbeit hin überprüft, bewertet und allenfalls angepasst (vgl. Ziffer 7.1 und Anhang B).

## 7.1 Aktivitätenplan auf der Zeitachse 2013-2015

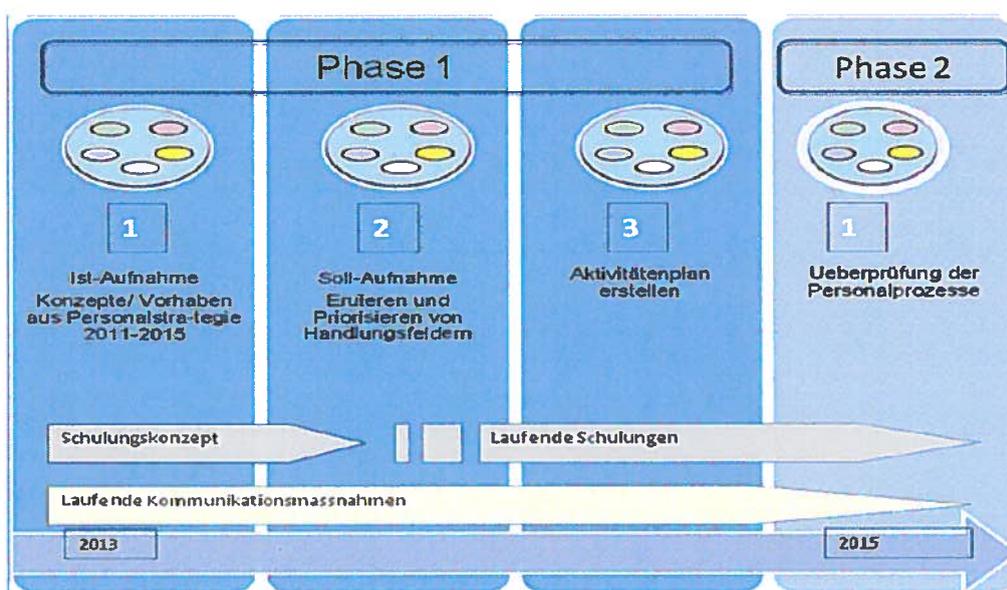


Abbildung 6: Umsetzung Konzept Generationenmanagement, Aktivitätenplan 2013-2015

## 8 Controlling und Qualitätssicherung

Zur nachhaltigen und wirkungsvollen Verankerung der lebensphasenorientierten Personalarbeit werden die eingesetzten Instrumente und Massnahmen regelmässig auf deren Wirksamkeit hin überprüft. Dies erfolgt anhand der bestehenden Reportinginstrumente, der Messgrößen der Sollwerte und Indikatoren aus der Personalstrategie und der periodischen Personalbefragung. Für die Erfolgskontrolle ist die Personalbefragung in zweierlei Hinsicht relevant: Einerseits zeigt sie den Handlungsbedarf für eine lebensphasenorientierte Personalarbeit auf andererseits dient sie als Erfolgskontrolle für die umgesetzten Massnahmen.

## 9 Literaturverzeichnis

André Leuzinger. (2011). *HRM-Dossier, Business Case 45+*. Zürich: SPEKTRAMedia.

Anita Graf, Doktorandin am Institut für Organisation und Personal Universität Bern. (03 2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. *io management* , S. 24-26.

Anja Mücke. (2008). *Personalführung und Alter*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.  
Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.).  
(2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

David Gerber. (2009). *Konzept: Stossrichtungen des Bundes zur Erhalt der Leistungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demographischen Wandels* . Bern: Eidgenössisches Personalamt EPA.

Dr. Martina Hubacher. (09 2011). Die Wertelandschaft der Arbeitswelt von morgen. *HR Today* .

Dr. Renate Augusta. (2007). „Das Potenzial der Generationen“ von Dr. Renate Augusta. *Personal Heft 04* , 46-48.

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD. (2011). *Umsetzungskonzept Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015*. Bern.

Geko Consulting GmbH, Zürich. (01 2011). *info@geko-consulting.com*.

Götz Richter. (2009). *Generationen gemeinsam im Betrieb*. Bielefeld: W.Bertelsmann Verlag.

Heike Bruch / Florian Kunze /Stephan Böhm. (2010). *Generationen erfolgreich führen, S.92, Kapitel 4.4.2*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Jutta Oertel. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Lisa Marie Bille. (2009). *Age Management-Konzepte für das Personalwesen, S.25, S. 56*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Martina Zölch, Anja Mücke, Anita Graf, Axel Schilling. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? S. 133-135*. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

Oliver Büder, Leiter Personal der DekaBank. (2007). Der Lebenszyklus gibt den Ton an. *Personalwirtschaft* , S. website [www.hrm.de/SITEFORUM](http://www.hrm.de/SITEFORUM).

Peter Niederer, Silke Michalk. (2009). *Modernes Personalmanagement*. Weinheim: Wiley-Vch Verlag GmbH &co. KGaA.

Prof. Dr. Jutta Rump. (kein Datum). [http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=88](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=88). (A. E. GmbH, Hrsg.)

Prof. Dr. Martina Zölch. (10 2010). Qualifizierte Fachkräfte-begehrte Objekte betrieblicher Begierde. *HR Today* .

Robert Bosch Stiftung. (2009). *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*. Stuttgart: Studie der Prognos AG im Auftrag der Robert Bosch Stiftung.

Rump, Prof. Dr. Jutta Rump. (09/11 2011). Lebensphasenorientierte Personalpolitik im Zeichen des Fachkräftemangels, Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategie für die Zukunft. *Folienpräsentation aus internet jutta.rump@ibe-ludwigshafen.der* .

Sabine Bürk Maeder / Agnes Joester. (12 2010). Demografie und personelle Engpässe-ein Workshop sensibilisiert HR-Kader. *HR Today* .

Thoma Ellwart, Kristin Mock, Oliver Rack. (2010). *HRM-Dossier, Altersgemischte Zusammenarbeit*. Zürich: SPEKTRAMedia.

Thierry Borel, Oktober 2006, Diplomarbeit 50 plus. Mit 55 mitten im Beruf, Bern: Eidgenössisches Personalamt EPA.

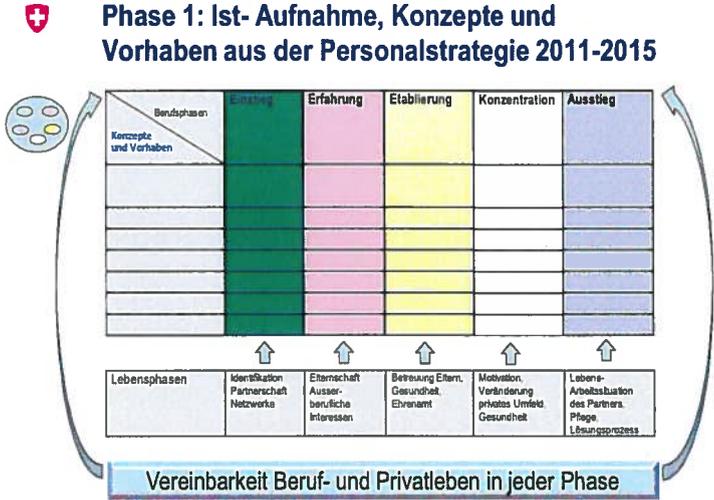
## 10 Anhänge

- Anhang A Massnahmen aus Phase 1
- Anhang B Massnahmen aus Phase 2
- Anhang C Generationenvielfalt in der Arbeitswelt
- Anhang D Detaillierter Überblick der Merkmale der vier Generationen in der Arbeitswelt
- Anhang E Das Lebensphasenmodell

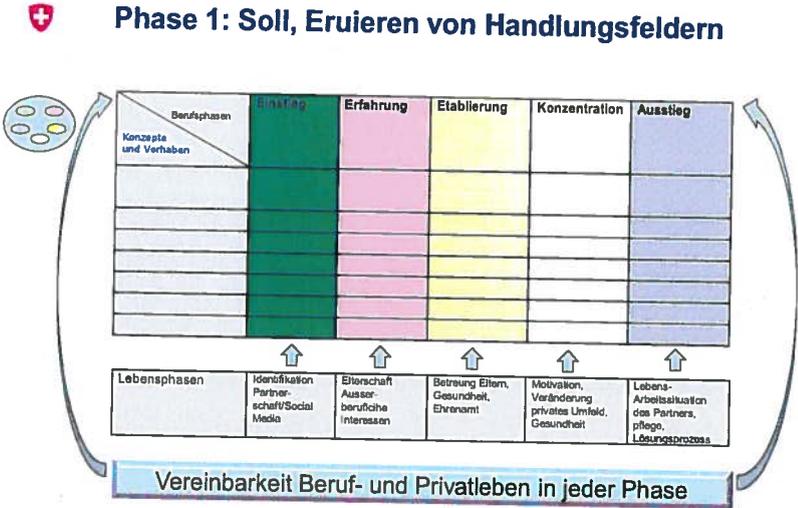
# Anhang A

## Massnahmen aus Phase 1

### 1. Ist-Aufnahme der Konzepte und Vorhaben aus der Personalstrategie 2011-2015

|                    |   |
|--------------------|---|
| Ziel               | Die Konzepte und Vorhaben aus der Personalstrategie der Bundesverwaltung 2011-2015 sind im Raster des Lebensphasenmodells erhoben.  |
| Kurze Beschreibung | <p>In einem ersten Schritt werden sämtliche Konzepte und Vorhaben aus der Personalstrategie 2011-2015 in den Raster aufgenommen und aufgrund deren Inhalte und Wirksamkeit den Lebensphasen zugeteilt. Diese Ist-Aufnahme zeigt, mit welchen Vorhaben aus der Personalstrategie die Bundesverwaltung in den jeweiligen Berufs- und Lebensphasen aktiv ist und wo Handlungsbedarf besteht.</p> <p><b>Phase 1: Ist- Aufnahme, Konzepte und Vorhaben aus der Personalstrategie 2011-2015</b></p>  <p><b>Vereinbarkeit Beruf- und Privatleben in jeder Phase</b></p> <p><small>Eidgenössisches Finanzdepartement EFD<br/>Eidgenössisches Personalamt EPA</small></p> <p><small>Workshop "Generationsmanagement" Stand der Arbeiten, 2012/07/11, D.Bösch</small></p> <p><small>13</small></p> |
| Start:             | Nach Verabschiedung des Konzeptes durch die GL  |
| Organisation       | EPA-intern mit den verantwortlichen Personen gemäss Umsetzungskonzept der Personalstrategie 2011-2015   |
| Mittelbedarf       | Mit vorhandenen Ressourcen sicherstellen  |
| Termin             | Ende 2.Quartal 2013   |

## 2. Soll- Definition, Eruiern und Priorisieren von Handlungsfeldern

|                    |  |
|--------------------|--|
| Ziele              | Die vorhandenen Konzeptionen und Vorhaben der ist-Aufnahme sind auf deren Stärken, Schwachstellen und Wirksamkeit identifiziert und bewertet.  |
| Kurze Beschreibung | <p>Im zweiten Schritt werden die bestehenden Vorhaben auf deren Wirksamkeit und die Ziele der lebensphasenorientierten Personalarbeit hin überprüft und bewertet. Die daraus resultierende Soll-Definition zeigt den Handlungsbedarf für die jeweiligen Lebensphasen auf unter Berücksichtigung der demografischen Analyse und der internen und externen Einflussfaktoren. Es erfolgt eine Priorisieren und Planung der Vorhaben.</p> <p><b>Phase 1: Soll, Eruiern von Handlungsfeldern</b></p>  <p><small>Eidgenössisches Finanzdepartement EFD<br/>Eidgenössisches Personalamt EPA</small></p> <p><small>Workshop "Generationsmanagement" Stand der Arbeiten, 20120711, D. Bösch</small></p> <p><small>14</small></p> |
| Start:             | Ende 2. Quartal  |
| Organisation       | EPA-intern mit den verantwortlichen Personen gemäss Umsetzungskonzept der Personalstrategie 2011-2015  |
| Mittelbedarf       | Mit vorhandenen Ressourcen sicherstellen   |
| Termin             | Ende 3. Quartal 2013   |

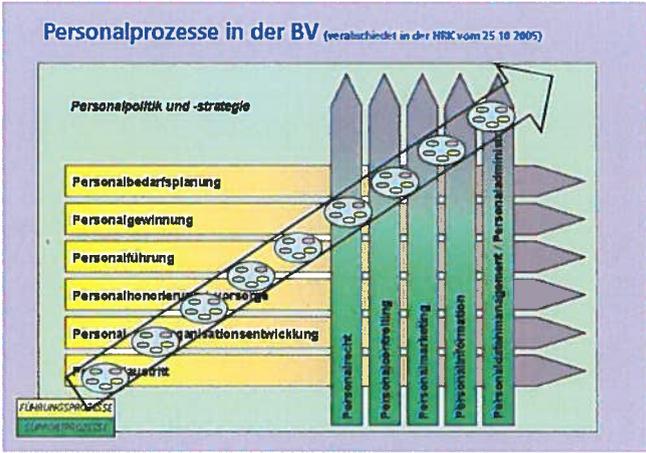
### 3. Aktivitätenplan erstellen

|                    |   |
|--------------------|---|
| Ziele              | Es liegt ein Aktivitätenplan vor, welcher die Massnahmen aus der Ist-Soll Analyse konkretisiert und die weiteren Arbeiten aufzeigt. |
| Kurze Beschreibung | Der Aktivitätenplan zeigt die Inhalte und den Zeitplan der Entwicklung der Personalführungsinstrumente auf.                         |
| Start:             | Oktober/November 2013   |
| Organisation       | EPA-intern mit den verantwortlichen Personen gemäss Umsetzungskonzept der Personalstrategie 2011-2015                               |
| Mittelbedarf       | Konzeptioneller Aufwand für Instrumentenentwicklung mit vorhandenen Ressourcen sicherstellen  |

# Anhang B

## Massnahmen aus Phase 2

### 1. Überprüfung der Personalprozesse auf deren Wirksamkeit für alle Lebensphasen.

|                    |   |
|--------------------|---|
| Ziele              | Die Personalprozesse der Bundesverwaltung sind aufgrund der lebensphasenorientierten Personalarbeit überprüft, angepasst oder neu konzipiert.   |
| Kurze Beschreibung | <p>Die Personalprozesse der Bundesverwaltung werden auf die Auswirkungen der lebensphasenorientierten Personalarbeit hin überprüft, bewertet und allenfalls angepasst.</p> <p style="text-align: center;"></p> <div style="text-align: center;">  <p><b>Personalprozesse in der BV</b> (verabschiedet in der HRK vom 25.10.2005)</p> </div> <p style="text-align: center;">1</p> <p>Eidgenössisches Finanzdepartement EFD<br/>Eidgenössisches Personalamt EPA</p> <p style="text-align: right;">Workshop "Generationenmanagement" Stand der Arbeiten, 2012/07/11, D. Bösch</p> <p style="text-align: right;">12</p> |
| Start:             | Nach Beendigung Phase 1   |
| Organisation       | EPA-intern mit den Prozessverantwortlichen  |
| Mittelbedarf       | Mit vorhandenen Ressourcen sicherstellen  |
| Termin             | offen   |

## Anhang C

### Generationenvielfalt in der Arbeitswelt

Sozialwissenschaftlich wird ein Aggregat von Individuen oder Gruppen, das zu einer bestimmten Zeit gleichen oder ähnlichen Alters ist und unter denselben Einwirkungen der gesellschaftlichen und politischen Zustände steht, als Generation bzw. Kohorte<sup>1</sup> bezeichnet.<sup>2</sup> Die Bevölkerung setzt sich demnach aus Altersgruppen zusammen, die aufgrund von Beziehungen wechselseitige Ansprüche aneinander haben. Es bestehen unterschiedliche Wertvorstellungen und Präferenzen in Bezug auf die Arbeit.<sup>3</sup> Grundsätzlich werden in der Fachliteratur vier Generationen unterschieden, welche die heutige Arbeitswelt prägen.

### Generation Babyboomer

Die Babyboomer können in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die vor 1955 (Babyboomer 1) und die nach 1955 Geborenen (Babyboomer 2). Die Generation der Babyboomer 1 hat ihren Namen durch die starken Geburtenjahrgänge vor dem Pillenknick und ist während des Wirtschaftswachstums aufgewachsen.<sup>4</sup> Sie gilt als besonders erfahren und wird als Träger einer hohen Arbeitsmoral beschrieben. Sie sind gewinnorientiert, engagiert und durchsetzungsstark. Sie arbeiten motiviert und achten auf einen guten Service für die Kunden. Sie sind gute Teamplayer, können aber auf Kritik empfindlich reagieren. Um motiviert zu sein, wollen sie in Entscheidungen mit einbezogen werden. Sie schätzen eine kooperative Führung. Sie sind heute im fortgeschrittenen Erwerbsalter und stehen kurz vor Beendigung ihres Berufslebens.

In der persönlichen Lebensphase sind die Kinder meist erwachsen. Es kann aber auch zutreffen, dass gerade bei dieser Generation eine doppelte Belastung entsteht. Einerseits ist die Ausbildung der Kinder noch nicht abgeschlossen, andererseits kann die Anforderung an die Pflege der Eltern eine erhebliche Belastung sein. Diese wiederum hat Auswirkungen auf das berufliche Arbeitsvermögen und Engagement dieser Generation.<sup>5</sup>

Die Boomers der zweiten Generation (1956-1966) befinden sich in einer Phase der Lebensmitte, in der häufig Bilanz über den bisherigen Lebensverlauf gezogen wird. Sie befinden sich heute im fortgeschrittenen Erwerbsalter und stehen auf dem Höhepunkt ihres Berufslebens. Im Privatleben steht die Kinderbetreuung im Mittelpunkt und oftmals sind auch bei ihnen die eigenen Eltern pflegebedürftig, was zu einer Doppelbelastung führen kann.

### Generation X

Die Generation X (1966-1980) zeichnet sich durch eine frühe Selbständigkeit aus, diese mussten sie sich als Schlüsselkinder zweier berufstätiger Eltern aneignen. Sie sind selbstsicher, offen, karriereorientiert und scheuen selten Konflikte. Ihre Motivation gewinnen sie vor allem aus selbständigem Arbeiten. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist ihnen wichtig, ebenso die Chancengleichheit und Gleichberechtigung. Sie gelten als individualistisch, kreativ, skeptisch und ungeduldig.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> „Eine Kohorte ist ein Aggregat von Individuen, die einen gemeinsamen Standort oder Startplatz im Zeitablauf haben. Sie werden zur gleichen Zeit von dem sie definierenden Ereignis betroffen und durchleben dann eine gemeinsame Zeitspanne. Aufgrund ihrer spezifischen Situierung in der Geschichte erfahren sie eine besondere, gemeinsame Prägung.“ Jutta Oertel, S. 67

<sup>2</sup> Vgl. Bille, S.25

<sup>3</sup> Vgl. (Heike Bruch / Florian Kunze /Stephan Böhm, 2010)

<sup>4</sup> Vgl. Bille, S.25

<sup>5</sup> Vgl. Bruch/Kunze/Böhm, Kapitel 4.4.2

<sup>6</sup> Vgl. Bille S. 26

In der privaten Lebensphase ist die Generation X derzeit im mittleren Erwachsenenalter. Sehr häufig ist diese Generation mit privaten Herausforderungen wie Kinderbetreuung, Weiterbildung, gesellschaftliche oder politische Nebenbeschäftigungen usw. konfrontiert.

### **Generation Y**

Die Generation Y (ab den Jahrgängen 1981) hat eine hohe Affinität zu technischen und elektronischen Dingen. Sie ist die erste Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Diese Technologie ist für sie selbstverständlich. Sie arbeitet gerne in Teams und bevorzugt eine klare Führung. Sie hat eine Hang zum Multitasking, bringt aber nicht alles zu Ende. Weiter sind sie: Optimistisch, pragmatisch, tolerant, unkompliziert, locker. Familie und Freunde werden zunehmend wichtiger und die Generation Y gilt als konsumverwöhnt und schnell unzufrieden.<sup>7</sup>

### **Fazit aus Erkenntnissen der Generationenvielfalt**

Die Grenzen zwischen diesen Generationen sind naturgemäss nicht trennscharf, sondern können insbesondere auf der individuellen ebene ineinander übergehen. Dennoch sind die gemeinsamen Erfahrungen, welche die Angehörigen der betreffenden Generation gemacht haben, so prägend, dass ihre Kenntnis zum gegenseitigen Verständnis beiträgt und sich ihre Berücksichtigung im Berufsalltag lohnt.

Die vier Generationen, die heute zusammenarbeiten, weisen die unterschiedlichsten Charaktermerkmale und Eigenschaften auf. Sie befinden sich zudem in verschiedenen Lebensphasen und haben dadurch unterschiedliche Bedürfnisse, Prioritäten und berufliche und private Ziele. Diesen Generationenmix erfolgreich zu führen, wird für die Führungskräfte zunehmend eine Herausforderung und für die Bundesverwaltung ein kritischer Erfolgsfaktor. Das Personalwesen kann hier mit gezielten Personalführungsinstrumenten unterstützen. Die bestehenden und neuen Personalführungsinstrumente müssen in den Lebensphasen bezogenen Zusammenhang gestellt und entsprechend angepasst bzw. neukonzipiert werden. Dabei sind die generationalen Merkmale zu berücksichtigen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bille s.26

## Anhang D

### Detaillierter Überblick der Merkmale der vier Generationen in der Arbeitswelt

| Generation                                    | Eigenschaften  | Stärken  | Kommunikation und Führung   | Lebensphase  |
|---|--|--|---|--|
| Baby Boomer 1<br>(Geburtsjahrgänge 1946-1955) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealistisch</li> <li>• Skeptisch gegenüber Autoritäten</li> <li>• Postmaterielle Werte</li> <li>• Anspruchsvoll</li> <li>• Selbstbestimmung und Mitspracherecht wichtig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Hohe Arbeitsmoral</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Hierarchie wird kritisch gesehen, deshalb eher kooperative Führung</li> <li>• Sinnhaftigkeit der Tätigkeit klar machen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf dem Höhepunkt des Berufslebens</li> <li>• In der zweiten Lebenshälfte angekommen</li> <li>• Kurz vor dem Ruhestand</li> </ul> |
| Baby Bommer 2<br>(Geburtsjahrgänge 1956-1965) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsfähig</li> <li>• Gute Teamfähigkeit</li> <li>• Konkurrenz- und konflikterprob</li> <li>• Umweltbewusstsein und Emanzipation</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Gute Teamarbeitende</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungschancen aufzeigen, um Demotivation zu verhindern</li> <li>• Konsensorientierte Führung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlere Lebensphase in der erste Lebensbilanz gezogen wird</li> </ul>  |
| Generation X<br>(Geburtsjahrgänge 1966-1980)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismus und materielle Werte</li> <li>• Karriereorientierung</li> <li>• Pragmatisch und rational</li> <li>• Nur kurzfristig loyal</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbereitschaft</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Stressresistenz</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Klarheit in Zielen und Führung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlere Lebensphase</li> <li>• Im Berufsleben etabliert</li> <li>• Späte Familienplanung</li> </ul>                              |
| Generation Y<br>(Geburtsjahrgänge ab 1981)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbereit</li> <li>• Technologoaffin</li> <li>• Hohe Flexibilität und Mobilität</li> <li>• Tolerant</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Multitasking-Fähigkeit</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Starke und visionäre Führung, aufgrund geringerer Lebens- und Arbeits Erfahrung</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg und Etablierung im Berufsleben</li> <li>• Unabhängigkeit vor der Familiengründung</li> </ul>                             |

## Anhang E

### Das Lebensphasenmodell<sup>1</sup>

Zur Veranschaulichung der Lebensphasen soll das Modell der Berufs- und Lebensphasen von Renate Augusta dienen. Dieses Modell stellt die berufliche Entwicklung in den Vordergrund, berücksichtigt aber auch das familiäre und soziale Umfeld, was gerade auch im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer wichtiger wird. Das Modell beschreibt fünf Phasen und die wichtigen Übergangsthemen dazwischen.

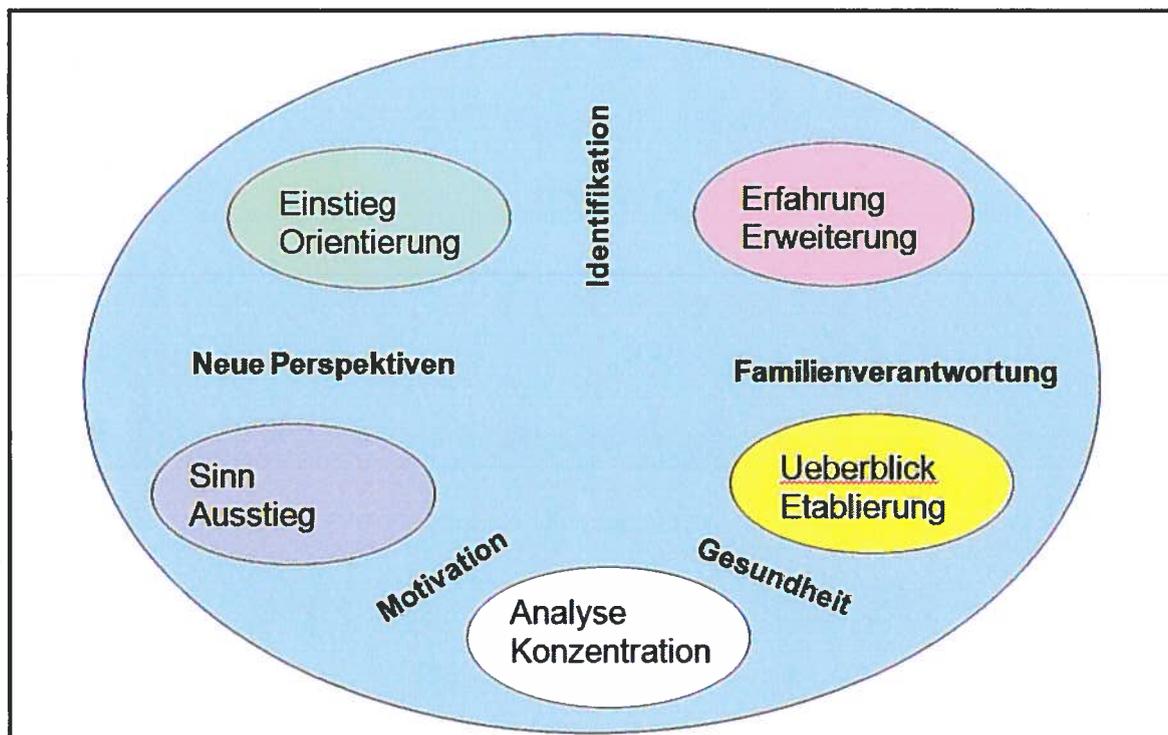


Abbildung 1: Das Modell der Lebensphasen von Renate Augusta

#### Phase 1: Einstieg

In der Phase des Berufseinstiegs zeichnen sich die Mitarbeitenden durch ein hohes Mass an Energie und Interesse aus. Sie beobachten zunächst ihre Umgebung und versuchen sich im neuen Kontext zu orientieren. Sehr häufig bringen sie frische Ideen und Sichtweisen ein. In dieser Phase sollen die Mitarbeitenden, welche vor allem der Generation Y<sup>2</sup> angehören, eine Bindung zum Unternehmen aufbauen. Der Einstieg ist gelungen, wenn sich die neuen Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren. Für die Führungskräfte ist in dieser Phase wichtig, dass sie die individuellen Potenziale des Nachwuchses früh erkennen und gezielt fördern. Der Einstieg soll mit einem guten Einarbeitungsplan und Einführungsprogramm begleitet werden.

#### 1.1.1 Phase 2: Erweiterung/ Erfahrung

Gemäss Renate Augusta folgt eine Phase, in der vielfältige Erfahrungen gesammelt werden

<sup>1</sup> Quelle: Infoartikel Personal Heft 04/2007 „Das Potenzial der Generationen“ von Dr. Renate Augusta

<sup>2</sup> Die Zuteilung der Generationen in das Lebensphasenmodell ist als Modell zu verstehen und soll nicht ein „Schubladisieren“ der Generationen darstellen.

und nach vielen Anregungen und Impulsen Ausschau gehalten wird. Die Mitarbeitenden erwerben neues Wissen, sammeln Erfahrungen im Umgang mit Kollegen und Kunden und lernen Produkte und Dienstleistungen kennen.

Die Führungsverantwortlichen sollten in dieser Phase die Mitarbeitenden motivieren und sie darin unterstützen, sich Wissen und Erfahrung anzueignen und zum Wohl des Unternehmens einzusetzen. In der zweiten und auch in der dritten Phase findet sich vor allem die Generation X wieder.

### **Phase 3: Etablierung und Überblick**

In dieser Phase haben die Mitarbeitenden bereits einen guten Überblick über ihr eigenes Arbeitsfeld und ihre persönlichen Möglichkeiten, aber auch über den Gesamtrahmen der Organisation. Sie verfügen über wertvolle Kontakte und Wissen, das sie weitergeben können. In dieser Phase ist für sie vor allem wichtig, auf eine gute Balance innerhalb der eigenen Person zu achten. Damit ist vor allem das Vermögen gemeint, sich abzugrenzen, gut für sich selbst zu sorgen und sich beispielsweise durch vermehrtes Delegieren zu entlasten. Die Babyboomer 2 befindet sich in der dritten und vierten Phase.

### **Phase 4: Analyse/ Konzentration**

Die Mitarbeitenden verfügen jetzt über einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz und über die nötige Routine viele Aufgaben rasch und klar zu erkennen und zu lösen. Hier könnten sich Motivationsprobleme bemerkbar machen und gewisse Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen.

Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, den Mitarbeitenden ihre noch ungenutzten Potentiale aufzuzeigen, indem sie ihnen zum Beispiel Mentorenfunktionen übertragen oder sie als Spezialisten für Projekte einsetzen.

### **Phase 5: Ausstieg und Sinn**

Die letzte Phase sollte durch einen wertschätzenden und würdevollen Ausklang der Tätigkeit gekennzeichnet sein. Ein wichtiger Aspekt ist in dieser Phase auch dem „Brücken bauen“ zum nächsten Lebensabschnitt Beachtung zu schenken.

Den Führungskräften kommt in dieser Phase die Aufgabe zu, den Wissenstransfer zu organisieren, um damit den „Brain Drain“ verhindern zu können. In der fünften Phase befinden sich zurzeit vor allem die Babyboomer 1.