



Generationenmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Prof. Dr. Daniela Eberhardt

Direktorin Human Resources Management
Stadt Zürich

Themenübersicht

1. Welche externen Realitäten haben wir?
2. Die Generationenperspektive einnehmen, aber wie?
3. Generationenmanagement Stadt Zürich – Blick in die Praxis

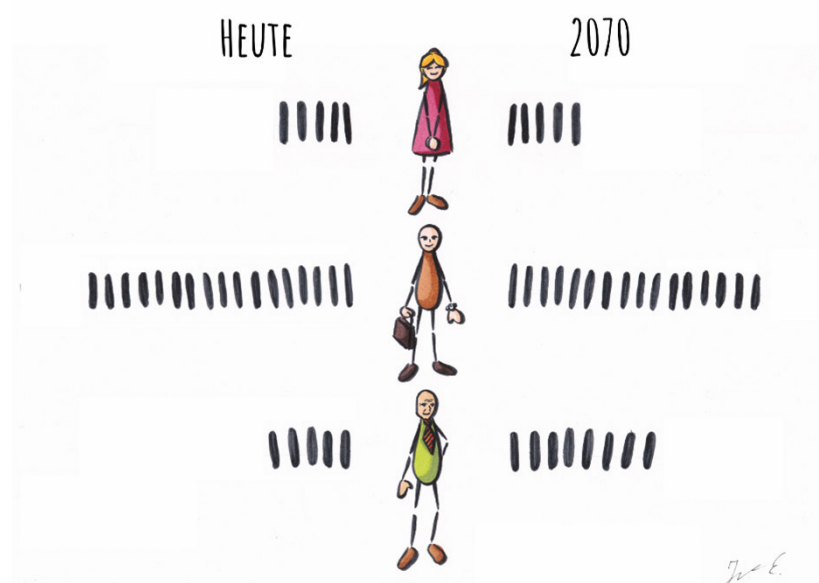
1. Welche externen Realitäten haben wir?

1.1 Demografische Entwicklung

1.2 Fachkräftemangel

1.3 Veränderungen der Arbeitswelt

1.1 Demografische Entwicklung



Bevölkerungsaufbau Schweiz 2020

Status Quo:

- Die Babyboomer stellen den grössten Anteil in der Bevölkerung

Ausblick:

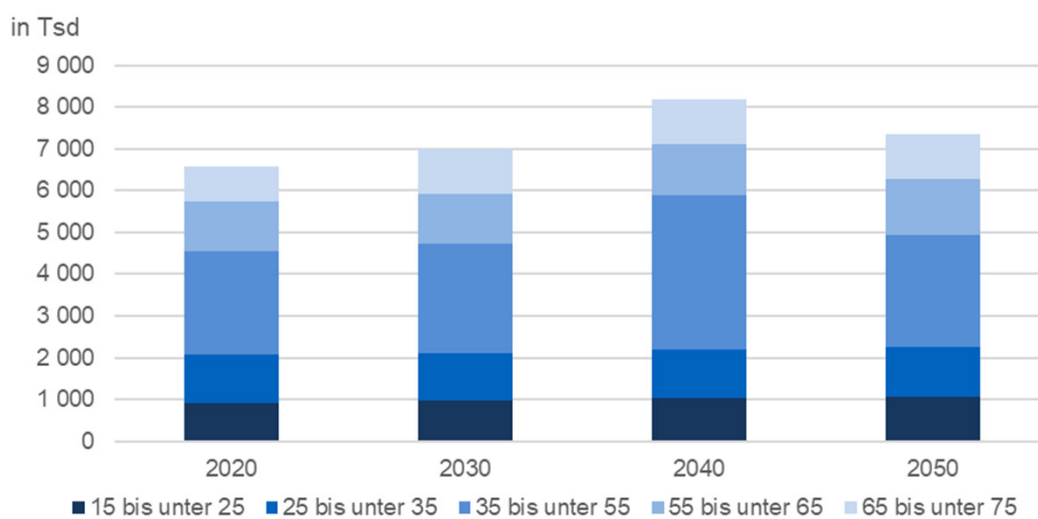
- Die Bevölkerung "altert" in den nächsten 10 Jahren rasch
- Die Bevölkerung konzentriert sich in den grossen Agglomerationen
- Frauen werden in zehn Jahren höher qualifiziert sein als Männer
- Die Erwerbsbevölkerung nimmt zu

Alterspyramide 2020, Referenzszenario A-00-2020 G6



Quelle: BFS – SZENARIEN, vgl. Bundesamt für Statistik 2020

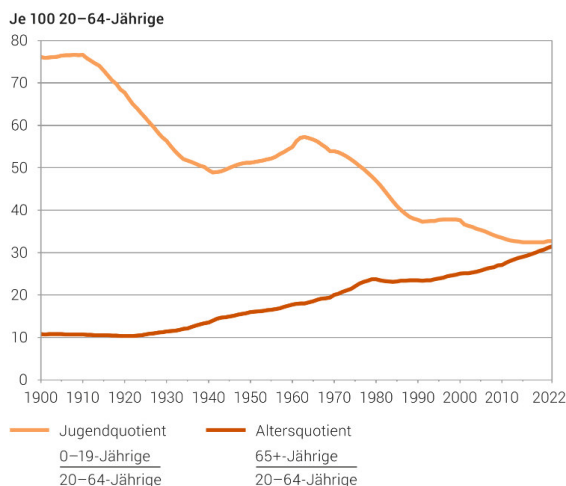
Szenario Bevölkerungsentwicklung CH nach Generationen



Grafik: Eigene Darstellung; Daten entnommen aus BFS 2020, S.71

Entwicklung Jugend- und Altersquotient in der Schweiz

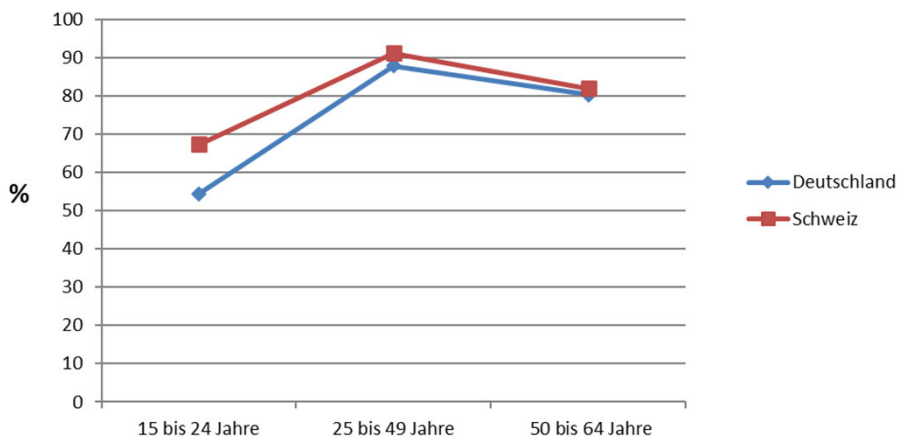
Jugend- und Altersquotient



Entnommen aus BFS – Statistik finden, Quelle: BFS – ESPOP, STATPOP 2023

Anteil Erwerbspersonenpotenzial nach Altersgruppen

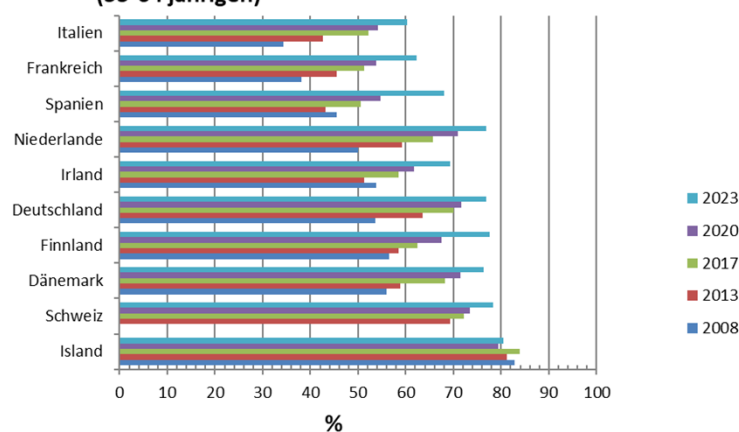
Ländervergleich der Erwerbsquoten



Grafik: eigene Darstellung; Angaben Eurostat 2023

Anteil 55- bis 64-jährige Erwerbspersonen in Industrienationen

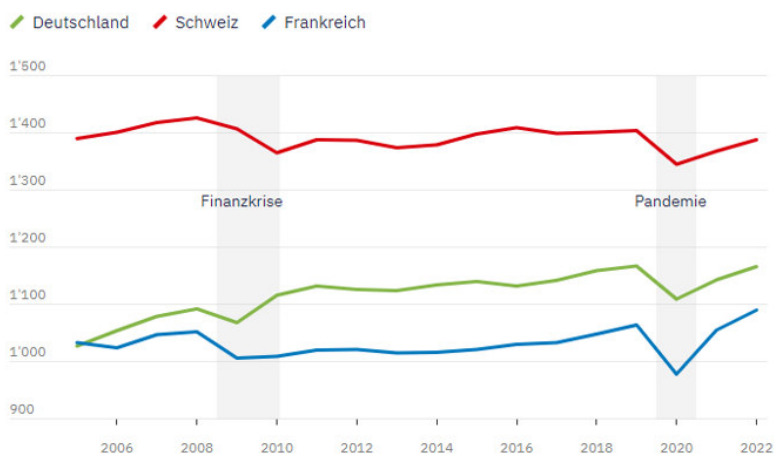
Erwerbstätigenquoten insgesamt nach Staatsangehörigkeit (55-64 jährigen)



Grafik: eigene Darstellung; Angaben Eurostat 2023

Anteil 55- bis 64-jährige Erwerbspersonen in Industrienationen

Anzahl Arbeitsstunden pro Jahr und Person im erwerbsfähigen Alter

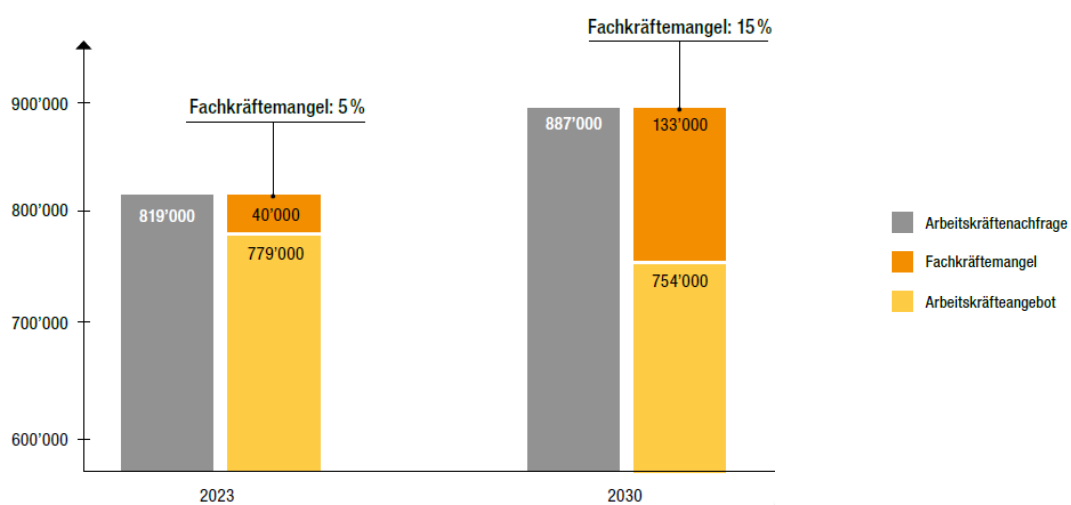


Grafik: Müller (2024); Quelle Daten: OECD, Kof, eigene Berechnungen Müller

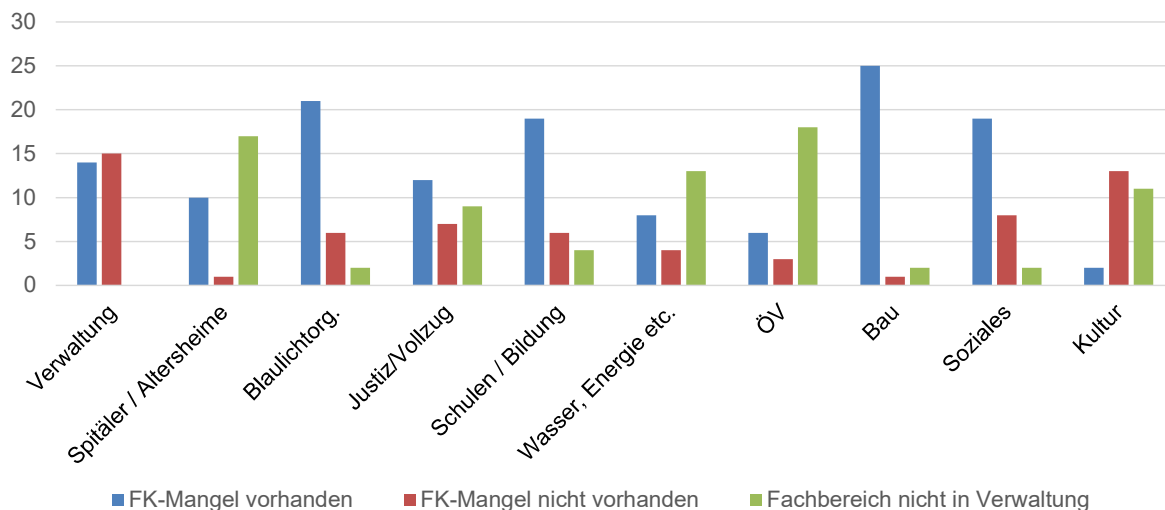
1.2 Fachkräftemangel



Fachkräftemangel öffentlicher Sektor Schweiz 2023-2030



Fachkräftemangel bei Schweizer Verwaltungen*



* Auszug aus eigener Umfrage der Stadtverwaltung Zürich mit öffentlichen Verwaltungen, Erhebungszeitpunkt: März 2023, N=29

1.3 Veränderungen in der Arbeitswelt

Abn Kommt jetzt die 4-Tage-Woche? **BZ** Berner Zeitung

Der Kampf um weniger Arbeit geht in die nächste Runde

Ein neues Arbeitsmodell mit mehr Freizeit könnte dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Ein KMU in Spiez zeigt, wie das funktioniert.

Work-Life-Blending **SRF**

«New Work» fusioniert Job und Privatleben: Stress oder Segen?

Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Remote Work sind die Zauberworte der neuen Arbeitsrealität. Die Folge: Die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwinden zunehmend.

Wie Workation neue Arbeitsformen beflügelt

Nichts verbindet Beruf und Freizeit enger als «Workation». Aber auch neue Möglichkeiten, Arbeit und Reisen zu vereinbaren, tun sich auf. **HZ** Handelszeitung

Trotz strengerer Vorgaben

Arbeiten im Homeoffice weiterhin fest etabliert

Stand: 04.03.2024 10:12 Uhr **tagesschau**

Megatrends in Gesellschaft und Arbeitswelt



Demografie & Vielfalt



Gesundheit

Globalisierung &
Internationalisierung

Mobilität

Klimawandel &
NachhaltigkeitDigitalisierung,
Medien & Ai

New Work

Wissenskultur &
Lebenslanges Lernen

Wandel in der Arbeitswelt

- Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
- Digitalisierung und generative Künstliche Intelligenz verändern Arbeitswelt, Berufsprofile und Anforderungen
- Individualisierung und Flexibilisierung der Bedürfnisse und Angebote
- New Work mit Anspruch an Sinnhaftigkeit und Optimierung der Arbeitsorganisation zum Vorteil des Menschen
- Grosse Unterschiede bzgl. Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit zwischen Berufen und Branchen

2. Die Generationenperspektive einnehmen, aber wie?

2.1 Generationen- und altersspezifische Herausforderungen

2.2 Generationenmanagement

2.3 Führung im Generationen-Mix

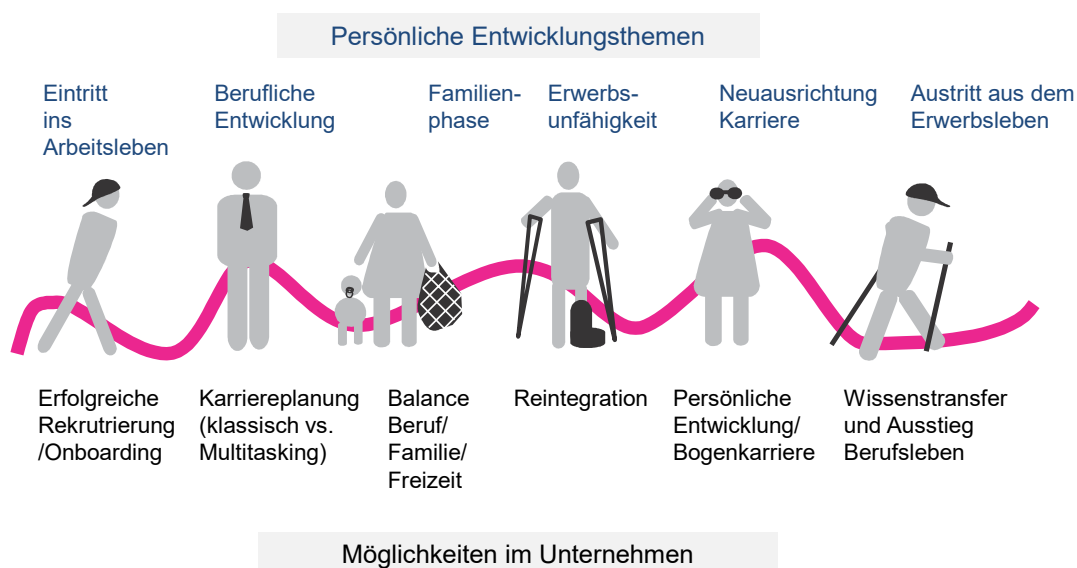
2.1 Generationen- und altersspezifische Herausforderungen



Fünf Generationen in der Arbeitswelt

	Babyboomer	Generation X	Millennials	Generation Z	Generation Alpha (ältere Mitglieder)
Lebensphase	Kurz vor oder nach Pensionierung	Lebensphase Beruf und ältere Kinder	Lebensphase Beruf und kleinere Kinder	Ausbildung oder Einstieg ins Berufsleben	Schulzeit, tw. Berufswahl
Erwartungen an Unternehmen	gemeinsame Kultur, möchten sich als Teil eines Ganzen sehen, bevorzugen Einzelbüros	globalen Blick behalten, Image und Qualität sind wichtig, genießen Extras	sinnstiftende Arbeit, keine Beschränkungen, keine Hierarchie, unmittelbare Rückmeldung, Mentoring	Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, persönliche Verbindung im Teamgefüge, Diversität	Orientierung und erste spielerische Einblicke in mögliche Ausbildungen, Präsenz in den Sozialen Medien
Kompetenzschwerpunkte	teamfähig	anpassungsfähig, unabhängig, technisch versiert	technikaffin, multitaskingfähig	Digital Natives, innovativ	Digital Natives mit AI-Kenntnissen, weiteres noch zu entwickeln
Werte am Arbeitsplatz	beziehungsorientiert, dienstleistungsorientiert, Prozessfokus	unternehmerisch, lassen sich nicht von Autoritäten einschüchtern, Resultatfokus	sinnstiftende Arbeit, beharrlich, offen, flexibel, Arbeit ist nicht alles	unternehmerisch, möchten einen Beitrag leisten, Nutzung von Technologie, flexibel, Arbeit ist nicht alles	Noch abzuwarten

Das Berufsleben und seine kritischen Übergänge



Darstellung: Vgl. Saarelma-Thiel, 2011

2.2 Generationenmanagement



Was ist Generationenmanagement?

«Ein aktives Generationenmanagement schafft **Rahmenbedingungen** im Sinne von Führungs- und Organisationsumfeldern, die die Beschäftigten aller Altersgruppen **befähigen** und **motivieren**, vollen **Einsatz** zu leisten und dabei mit sich und ihrem Umfeld **zufrieden** zu sein.»



Beispielangebote für Generationen in Bezug auf Lebensphase

	Babyboomer / Gen X (50-69j)	Gen X & Y (30-49j)	Gen Y & Z (16-29)
Berufseinstieg / berufliche Entwicklung			<ul style="list-style-type: none"> - Berufsbildungsangebot - Traineeprogramme - Junior-Stellen - Vernetzungs-Anlässe - Seminare für Berufseinsteiger - Gotti/Götti, Mentoring - Entwicklungsmöglichkeiten
Familienphase / berufliche Entwicklung		<ul style="list-style-type: none"> - Teilzeitstellen - Job-Sharing / Top-Sharing - Wiedereinstiegspraktika für Eltern nach Familienzeit - Seminare für die "Lebensmitte" - Entwicklungsmöglichkeiten 	
berufliche Entwicklung / Berufsausstieg	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibler Altersrücktritt - Pensionierungsvorbereitung - Standortbestimmung ab 50 - Bogenkarriere - Entwicklungsmöglichkeiten 		

2.3 Führen im Generationenmix



Generationsgerechte und -sensitive Führung

«Innerhalb generationengerechter Rahmenbedingungen soll eine generationensensitive Führung angestrebt werden.»

Das heisst ...

- Ansprüchen und Besonderheiten der jeweiligen Generation gerecht werden
- Dialog, Transfer von Know-how und Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern
- Altersgerecht führen



Alterssensitive Führungs- und Unternehmenskultur

"Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben."

Viktor Frankl (österreichischer Psychiater und Autor)

- Kulturentwicklung ist Führungsaufgabe und braucht alle.
- Altersheterogenität in den Organisationen nimmt zu.
- Diversität hat ein großes Potenzial und das Risiko von Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit.
- Eine förderliche Unternehmenskultur ist zentral, um das Potenzial der Diversität zu nutzen.
- Alterssensitive Unternehmenskultur beinhaltet Respekt im Umgang der Generationen miteinander. Hilfreich sind Werte mit Fokus Wissen teilen, lebenslang Lernen, innovativ sein und Gesundheit fördern.

3. Generationenmanagement Stadt Zürich – Blick in die Praxis

3.1 Arbeitgeberin für jedes Alter

3.2 Systematischer Aufbau Generationenmanagement
und aktuelle Entwicklungen

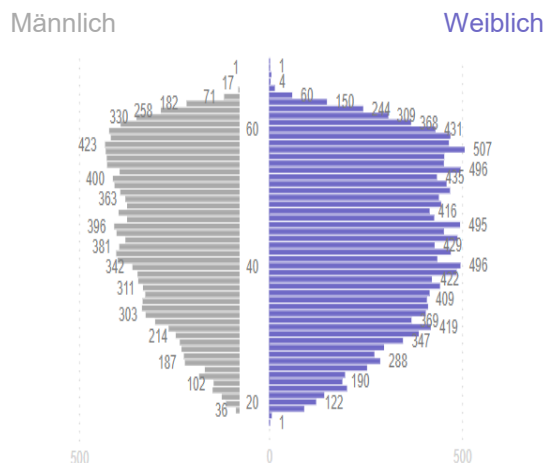
3.1 Arbeitgeberin für jedes Alter



Stadt Zürich

Demografische Struktur Stadtverwaltung Zürich

Mitarbeitendenanzahl (HC)	30 592
Durchschnittliches Alter Mitarbeitende	44,5
Meist vertretenes Altersjahr (Männer und Frauen)	58 (M) 57 (F)
Anzahl Mitarbeitende (15-29 Jahre)	3 848
Anzahl Mitarbeitende (30-49 Jahre)	15 394
Anzahl Mitarbeitende (50-69 Jahre)	11 932
Pensionierungen 2023	563



39% der MA sind über 50 Jahre alt
- der Höhepunkt des demografischen Fachkräftemangels steht noch bevor!

Quelle: Demografie-Cockpit Stadt Zürich, Mai 2024

Altersklassen STZH / Generationen am Arbeitsplatz

STZH Altersklassen		Generationen am Arbeitsplatz
Altersklasse 50+ (# STZH = ~ 12 000 / 39%)*	58-älteste	Babyboomer (ca. 1956–1964) heute 60-68 Jahre alt
	50-57	Generation X (ca. 1965–1979) heute ca. 45-59 Jahre alt
Altersklasse 30-49 (# STZH = ~ 15 000 / 48%)*	40-49	Generation Y (ca. 1980–1994) heute ca. 30-44 Jahre alt
	30-39	
Altersklasse 16-29 (# STZH = ~ 4 000 / 13%)*	20-29	Generation Z (ca. 1995–2009) heute ca. 15-29 Jahre alt
	16-19	

*Quelle: Demografie-Cockpit Stadt Zürich, Mai 2024

3.2 Aufbau Generationenmanagements & aktuelle Entwicklungen



Herausforderungen der Stadt Zürich



Externe Herausforderungen

- Pensionierungswellen bewältigen
- Alternde Belegschaften
- Fachkräftemangel mindern
- Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte



Interne Herausforderungen

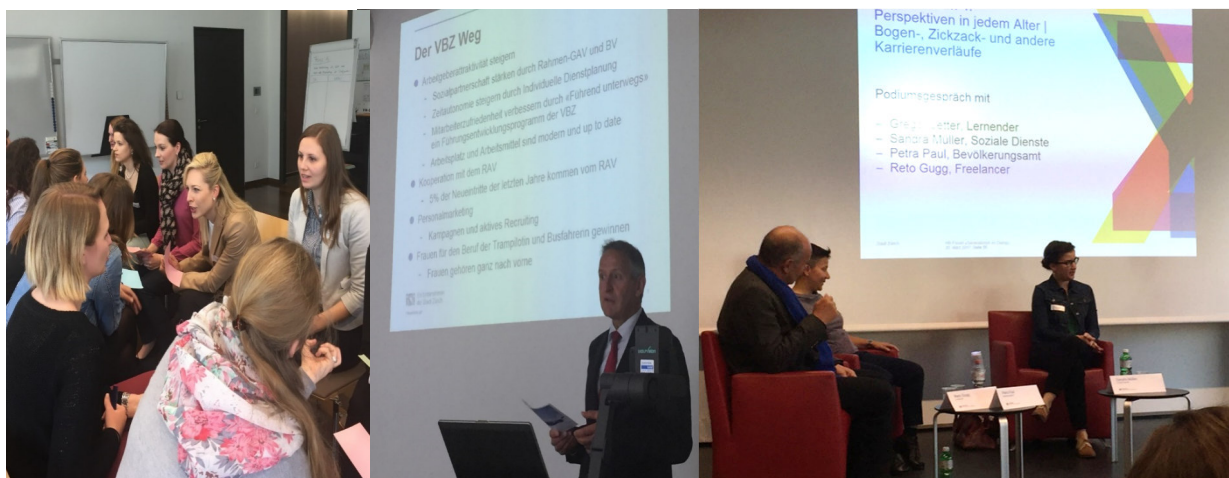
- Generationengerechte Führungskultur etablieren
- Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit von den Mitarbeitenden dauernd auf hohem Niveau erhalten
- Lebensphasengerechten Arbeitszeitgestaltung
- Erfolgreiche Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen den Generationen sicherstellen



Generationenmanagement in der Stadt Zürich

- Seit 2016 aktiv verfolgtes Thema
- Zunächst Grundlagenarbeit:
 - Auslegeordnung bestehender generationenspezifischer und -übergreifender Angebote und Anstellungsbedingungen
 - Sensibilisierung (z. B. Initialisierung Altersstrukturbericht)
 - Pilotprojekte (z. B. Pilotversuch 66+)
 - Strategische Verankerung in HR-Strategie (auch in aktueller HR-Strategie 2023-2026)

Impressionen HR-Forum «Generationen im Dialog» März 2017



Lebenslanges Lernen, Gelerntes weitergeben: Werkzeugkasten

Stadt Zürich | Fachinstrument HR Stadt Zürich

Organisation | HR Manual | HR Beratung | Recht | Personalentwicklung | HR-Controlling | SAP HCM | Projekte

Generationen lernen voneinander

Empfehlen | Kommentieren | Drucken | 0

Die Stadt Zürich legt Wert auf eine gute Altersdurchmischung. Der Werkzeugkasten «Generationen lernen voneinander» hilft dabei, generationengerechte Lernmethoden auszuprobieren und weiterzuentwickeln.

Das vorhandene Wissen – Teil des Betriebsvermögens – wird oft unterschätzt und darum wenig genutzt: Lernen und Wissensvermittlung werden eingekauft – Mitarbeitende besuchen Weiterbildungskurse und Seminare. Dabei geht vergessen, das in der Abteilung vorhandene Know-how zu nutzen, um zielgerichtet Wissen zu vermitteln.

Die Chancen, wenn wir voneinander lernen:

- Praxis- und erfahrungsbezogenes Wissensmanagement
- Soziale Netzwerke innerhalb der Abteilung / der Organisation stärken
- Die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen fördern
- Das Know-how der Mitarbeitenden beachten und wertschätzen und damit die Zufriedenheit verbessern

Die hier vorgestellten Lernmöglichkeiten und Good-Practice-Beispiele entsprechen den Prinzipien für ein erfolgreiches **Generationenmanagement** sowie den **Führungsgrundsätzen** und nutzen die oben genannten Chancen.

WERKZEUGKASTEN

Sortierung: 380-Grad-Mentoring (1)

Infoblatt 380-Grad-Mentoring: Beim 380-Grad-Mentoring geht es darum, die unterschiedlichen Stärken der Mitarbeitenden zusammenzuführen und die Vielfalt der Ratschläge zu nutzen.

NAVIGATION

- Allgemein
- Instrumente
 - Bildungsangebot
 - Führungsgrundsätze
 - Kompetenzmodell & ZBG
 - Mentoring-Programm
 - Diagnostik-Tools
 - Generationen-Werkzeugkasten**
- Beratung
- Kontakte

ANSPRECHPERSON

Caduff Esther Maria (HRZ)
 Fachspezialistin BGF | Gesundheitsmanagement

Verortung in der HR-Strategie 2023-2026

Schwerpunkt	Stossrichtungen
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisierung eingeführter weiterentwickelter Führungsinstrumente > ZBG, SLS, MAB 2022 • Stärkung der Führung im Bestreiten aktueller Herausforderungen, z. B. neue Führungsinstrumente, mobiles Arbeiten, demographischer Wandel
Generationenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung des demographischen Wandels mit generationsspezifischen Massnahmen • Begleitung des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften mit Massnahmen der Personalgewinnung und -bindung, z. B. Arbeitgeberpositionierung, Weiterentwicklung Rekrutierungsprozess, lebenslanges Lernen
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung/Standardisierung der stadtweiten Führungs- und HR-Prozesse entlang der HR-IT-Roadmap • Stärkung der Kompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt

Arbeitgeberkampagne

- Im Herbst 2023 wurde eine mehrjährige Arbeitgeberkampagne zur branchen- und generationenübergreifenden Profilierung der Arbeitgeberin Stadt Zürich lanciert.
- Im Herbst 2024 wird die Kampagne mit Fokus auf junge Berufseinsteigende ergänzt



Hochschulpraktikumsprogramm

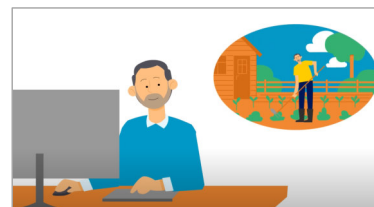


- Praktikumsbegleitende Angebote zur Weiterbildung und Vernetzung für Hochschulpraktikant*innen der Stadtverwaltung Zürich
- Angebote wurden im Jahr 2023 pilotiert und 2024 dauerhaft eingeführt

Kennenlernen	<p>«Wir arbeiten für Zürich.»</p> <p>Der erste Eindruck zählt – die Stadt Zürich und die Vielfalt ihrer Aufgaben im Service Public kennenlernen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Einblicke in die Zusammenarbeit von 80 Dienstzeitlegenden und 20'000 Mitarbeitenden erhalten – Stadtrat*in live erleben <p>Einmaliges Einführungs-event</p>
Vernetzen	<p>«Blick hinter die Kulissen.»</p> <p>Zusammenkommen und entdecken – mehr über die Stadt erfahren und andere Hochschulpraktikant*innen treffen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Spannende Arbeitsorte in der Stadtverwaltung besuchen – Beim Get-Together am Abend vernetzen <p>2 x pro Jahr</p>
Austauschen	<p>«Wir unter uns.»</p> <p>Community Plattform für Hochschulpraktikant*innen – Erfahrungen und Wissen teilen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Auf Informationen und Veranstaltungstermine zugreifen – Persönliche Tipps austauschen – Netzwerk nutzen <p>Jederzeit</p>
Weiterkommen	<p>«Karriere und mehr.»</p> <p>Wissenstransfer am Mittag – beim virtuellen Lunch and Learn Neues lernen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wissen über die Arbeitswelt Stadt Zürich und zum Karrierestart aufbauen – Themenbezogen austauschen <p>5 x pro Jahr</p>

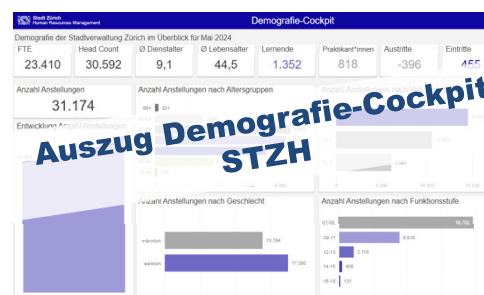
Flexibler Altersrücktritt

- Im Grundsatz kann der Altersrücktritt bei der Stadt Zürich bereits heute zwischen 58 und 65 frei gewählt werden und gestaffelt erfolgen.
- Neu sind ab dem 1. Januar 2024 weitere Optionen möglich:
 - Es wird eine Beschäftigung über das vollendete 65. Altersjahr (mit Alterssparen bei der PKZH) hinaus ermöglicht.
 - Altersteilzeit und Funktionsänderung zur Entlastung im Alter werden gefördert. Mitarbeitende können ab dem vollendeten 60. Lebensjahr – unter Beibehaltung des versicherten Lohns bei der PKZH ohne Renteneinbusse – ihr Pensum reduzieren oder die Funktion ändern (bis maximal 40% Lohnreduktion).



Demografie-Cockpit

- Im Jahr 2024 hat die Stadt Zürich den bisherigen (statischen) Demografiebericht durch ein interaktives Demografie-Cockpit abgelöst:
- Das Cockpit ermöglicht den einfachen Zugang zu Daten über die Vielfalt der Demografie der Stadtverwaltung, bietet Flexibilität bei der Auswertung und verfügt über monatlich aktualisierte Daten.
- Es dient als Grundlage zur Analyse der demografischen Struktur und bei Bedarf zur Ableitung von Massnahmen.



Ausblick Generationenmanagement STZH

Die Stadt Zürich bleibt im Generationenmanagement auch zukünftig kontinuierlich am Ball:

- Förderung des lebenslangen Lernens, digital und analog
- Erweiterung Arbeitgeberkampagne um generationsspezifische Ansprache
- Stärkung Direkteinstieg nach Lehre
- Entwicklungen im Bereich Wissenstransfer
-

Auf den Punkt gebracht

"Das unternehmerische Umfeld wandelt sich so schnell und die Herausforderungen sind so komplex – das kann eine Generation allein zukünftig nicht mehr bewältigen."

Ralf Overbeck (2024)

- Wir befinden uns mitten im demografischen Wandel bei einer gleichzeitigen raschen technologischen Entwicklung und Wertewandel bei allen Generationen.
- Die Perspektive der Generationen und ihrer Zusammenarbeit einzunehmen eröffnet Möglichkeiten in der Praxis.
- Die Stadt Zürich ist eine Arbeitgeberin für "jung und alt" und stärkt ihre Vielfalt organisatorischer Angebote und Möglichkeiten durch aktives Generationenmanagement.

Generationen zusammen führen

Weitergehende Quellen und Informationen finden sich im

Buch:

Daniela Eberhardt (2021)

Generationen zusammen führen - Mit Generation X, Y, Z
und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten

3. Auflage. Haufe-Verlag.

Daniela Eberhardt (2024)

Generationen zusammen führen - Mit Generation Alpha, X,
Y, Z und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten

4. Auflage. Haufe Verlag, ab November 2024 erhältlich



Danke für Ihr Interesse!



Kontakt

Prof. Dr. Daniela Eberhardt
Direktorin Human Resources
Management Stadt Zürich
Gotthardstrasse 61
8022 Zürich
HRZ-Direktion@zuerich.ch