

## FÜHRUNG

# AUF DEN RICHTIGEN MIX KOMMT ES AN

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA

**Frischer Wind, neue Ideen und neuen Elan braucht jedes Unternehmen, aber ohne Erfahrung geht es nicht. In unserer individuell ausgerichteten Gesellschaft suchen die Kunden Neues und Innovatives, aber zugleich auch Bewährtes und Erfahrung. Dies trifft sowohl auf den Dienstleister wie auch auf das Produkt zu. Jedes Unternehmen lebt davon, Kunden und Aufträge zu akquirieren und Personal zu rekrutieren. Der Themenkreis «jung und neu versus alt und bewährt» schwingt immer mit, wenn über das Dienstleistungsangebot und die Mitarbeiter- und Kundenstrukturen gesprochen wird. Die Unternehmen sind mit einem dreifachen Generationenwandel konfrontiert. Die Entwicklungen unserer Gesellschaft und die Trends auf dem Arbeitsmarkt legen ein gezieltes, langfristiges Generationenmanagement nahe.**

### Rente und Bismarck

1891 führte Bismarck die Rentenversicherung ein, um die aufkommende Arbeiterbewegung ruhig zu stellen. Das Rentenalter begann mit dem siebzigsten Lebensjahr, bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von weniger als fünfzig Jahren. Als der Eintritt ins Rentenalter während des Ersten Weltkrieges auf das fünfundsechzigste Lebensjahr gesenkt wurde, lag die Lebenserwartung im Durchschnitt unter sechzig Jahren. Das Rentenalter hat sich seitdem nicht wesentlich verändert. Es wurde sogar in den letzten Jahrzehnten vielerorts in Europa gesenkt, obwohl die Lebenserwartung auf über achtzig Jahre gestiegen ist. Dies hängt vor allem mit den stark verbesserten Arbeits- und Lebensbedingungen zusammen. Die Menschen sind gesünder und leistungsfähiger als je zuvor, und trotzdem streben wir laufend nach mehr Freizeit. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, da auch der Leistungsdruck

## GESTION

# TOUT DÉPEND DU BON DOSAGE

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA

**Toutes les entreprises ont besoin d'un vent nouveau, d'idées neuves et d'un nouvel élan, mais ne peuvent se passer de l'expérience. Dans notre société individualiste, les clients recherchent la nouveauté et l'innovation, mais aussi l'expérience et la solidité. Cela vaut autant pour les services que pour les produits. Chaque entreprise vit de l'acquisition de clients et du recrutement du personnel. L'opposition entre «jeune et nouveau» et «vieux et éprouvé» est toujours au rendez-vous lorsqu'il est question de l'offre de prestations ainsi que des structures du personnel et de la clientèle. Les entreprises sont confrontées à une triple mutation générationnelle. Les évolutions de notre société et les tendances sur le marché du travail imposent une gestion des générations ciblée et axée sur le long terme.**

### La rente et Bismarck

En 1891, Bismarck a introduit l'assurance-rente pour calmer le mouvement ouvrier. L'âge de la retraite était fixé à septante ans, alors que l'espérance de vie moyenne était inférieure à cinquante ans. Lorsque l'âge de la retraite a été abaissé à soixante-cinq ans pendant la Première Guerre mondiale, l'espérance de vie moyenne n'atteignait pas soixante ans. Depuis lors, l'âge de la retraite n'a guère bougé. Il a même été abaissé dans de nombreux pays d'Europe ces dernières décennies, alors que l'espérance de vie a dépassé les huitante ans. Cela s'explique avant tout par la forte amélioration des conditions de vie et de travail. Les gens sont en meilleure santé et plus performants que jamais et malgré tout ne cessent d'aspirer à plus de temps libre. Ce but est louable, puisque la pression à la performance ne cesse de s'accroître. Mais cela doit-il nous empêcher de travailler plus longtemps?

immer höher wird. Aber hindert es uns daran, länger im Leben zu arbeiten?

### **Babyboomer und Antibabypille**

Der Geburtenrückgang, der seit Mitte des letzten Jahrhunderts immer stärker spürbar wurde, hat mehrere Gründe. Der zunehmende Wohlstand und die Einführung der Antibabypille trugen ebenfalls dazu bei, dass sich neue Lebensformen und Wertesysteme entwickelten. Als die traditionellen Lebensweisen an Bedeutung verloren, begann sich die demographische Entwicklung zu verändern. Die Alterspyramide steht heute Kopf. Die Überalterung nimmt rasant zu und der Nachwuchs fehlt. Das führt dazu, dass innert weniger Jahrzehnte über fünfzehn Prozent der Arbeitskräfte verloren gehen werden. Gleichzeitig wird die geburtenstarke Generation, die sogenannten *Babyboomer*, noch mehrere Jahrzehnte Rente beziehen. Wenn das Geld für die Renten fehlt, wie kann denn der Lebensunterhalt bestritten werden? Oder umgekehrt gefragt: Wollen wir der Nachfolgeneration diese Bürde auferlegen? Bismarck erkannte die Zeichen seiner Zeit und handelte; tun wir das auch?

### **Trends auf dem Arbeitsmarkt**

Wirtschaftliche Aktivitäten werden vermehrt in ihrem sozialen Zusammenhang gesehen. Sozioökonomische Trends führen zur Flexibilisierung des Arbeitsmarkts. Der Übergang von der Industrie- zur wissensbasierten Gesellschaft beschleunigt den Strukturwandel in der Wirtschaft. Neue Unternehmensformen entstehen, z.B. durch Fusionen und Outsourcing. Parallel dazu besteht ein Trend zu flacheren Hierarchien und stärkerer Teamorientierung. Die neuen Technologien, vor allem im Informations- und Kommunikationsbereich, führen zu enormen Produktivitätssteigerungen. Dadurch entsteht ein wachsendes Potenzial zur Verkürzung der Arbeitszeit und zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig nimmt der Trend zu projektbezogener Arbeit zu, was über die Tätigkeit in Netzwerken vermehrt zu einer dezentralen Arbeitsweise führt.

### **Lebensqualität und Lebensphasen**

Menschen sind verschieden, aber eins haben sie gemeinsam, die Suche nach Lebensqualität und Zufriedenheit. Was es dazu braucht, ist individuell unterschiedlich und hängt von der Lebenssituation und vom Lebensalter ab. Mit der Pubertät beginnt die Abnabelung von der Familie, der eigene Platz in der Gesellschaft wird gesucht. Anfang zwanzig fällt der Entscheid für einen Berufsweg,

### **Babyboomer et contraception**

Il y a de multiples raisons au recul de la natalité, de plus en plus net depuis le milieu du siècle dernier. La progression de la prospérité et l'introduction de la pilule contraceptive ont contribué au développement de nouveaux modes de vie et à de nouveaux systèmes de valeurs. Lorsque l'importance des modes de vie traditionnels a régressé, l'évolution démographique a commencé à se modifier. Aujourd'hui, la pyramide des âges est inversée. Le vieillissement progresse à pas de géants et la relève fait défaut. Dans quelques décennies à peine, nous perdrons plus de quinze pour cent des travailleurs. Dans le même temps, les *babyboomers* bénéficieront de rentes pendant encore de nombreuses décennies. Si les ressources pour les payer sont insuffisantes, comment pourront-ils subvenir à leurs besoins? Ou à l'inverse: voulons-nous imposer ce fardeau à la génération suivante? Bismarck a reconnu les signes des temps et a agi, allons-nous faire de même?

### **Tendances du marché du travail**

Les activités économiques s'inscrivent de plus en plus souvent dans un contexte social. Des tendances socio-économiques mènent à la flexibilisation du marché du travail. Le passage de la société industrielle à la société de la connaissance accélère le changement structurel. De nouvelles formes d'entreprises apparaissent, par ex. suite à des fusions ou à l'externalisation. En parallèle, les hiérarchies deviennent plus plates et le recours au travail en équipe s'accroît. Les nouvelles technologies, surtout de l'information et de la communication, entraînent d'énormes hausses de productivité. Cela déploie un potentiel croissant de réduction du temps de travail et de flexibilisation des conditions de travail. Simultanément, la tendance de travailler par projet s'intensifie, ce qui crée un mode de travail décentralisé passant par l'activité en réseau.

### **Qualité de vie et phases de l'existence**

Les gens sont tous différents, mais ils ont en commun la quête de la qualité de la vie et de la satisfaction. La réalisation de ces objectifs emprunte des chemins individuels qui varient selon l'âge et la situation. Avec la puberté, l'individu commence à couper le cordon ombilical et à chercher sa place dans la société. Après vingt ans, il fait ses choix professionnels et commence sa vie d'adulte, notamment en poursuivant des objectifs professionnels et autres. Dès l'âge de quarante ans, de nombreuses personnes entament le milieu de leur existence et se remettent en cause. Souvent, elles trouvent leur équilibre entre cinquante et sixty ans. Mais il n'est

damit beginnt der Einstieg ins Erwachsenenleben. Dieses ist mit der Suche und Umsetzung von beruflichen und anderen Lebenszielen verbunden. Bereits ab vierzig beginnt für viele Menschen der Übergang zur Lebensmitte, die Auseinandersetzung mit der eigenen Lebenssituation setzt vermehrt ein. Die persönliche Mitte finden viele zwischen fünfzig und sechzig Jahre. Ob sich die eigenen Lebensvorstellungen und Kurskorrekturen umsetzen lassen, ist damit allerdings noch nicht beantwortet.

### Alt und Jung

Es ist ein Mythos, dass ältere Menschen nicht lernfähig sind. Sie können bis ins hohe Alter lernen. Ihr Gehirn wächst und regeneriert sich ähnlich dem junger Menschen. Nicht lernen zu wollen, ist nicht dasselbe, wie nicht lernen zu können. Ältere Menschen bauen auf ihre Lebenserfahrung und können komplexe Situationen besser beurteilen. Diese sogenannte kristalline Intelligenz macht ihre Weisheit aus. Deshalb lernen Ältere sinnvollen Stoff besser als Junge, weil sie auf Erfahrung und Vorwissen aufbauen können. Junge Menschen sind indes besonders flink und geistig wendig. Die fluide Intelligenz steht für die Fähigkeit, neue Probleme zu lösen und sich in neuen Situationen rasch zurechtzufinden. Bei dieser Intelligenzleistung sind junge Menschen im Vorteil. Sie lässt mit zunehmendem Alter nach, kann aber trainiert und erhalten werden.

### Herausforderungen für Arbeitgeber

Fünfzig-plus-Mitarbeiter haben andere Vorstellungen und Erwartungen als jüngere. Die Jungen suchen in erster Linie attraktive Arbeitgeber. Sie wollen Spass an der Arbeit, mit der Zeit gehen, sich gleichzeitig beruflich positionieren und etwas aufbauen. Sie sind sogenannte *Digital Natives*, d.h. nach 1980 geboren und somit im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Sie haben andere Anforderungen an den Arbeitsplatz, die Arbeitsprozesse und Aufgaben als die *Digital Immigrants* – das sind diejenigen, die sich mit den neuen Techno-

pas encore dit pour autant qu'elles aient la capacité de concrétiser leurs visions et de corriger le cap.

### Jeunes et vieux

C'est un mythe de croire que les personnes d'un certain âge ne peuvent plus rien apprendre. On peut apprendre jusqu'à un âge très avancé. Le cerveau croît et se régénère comme celui des jeunes. Il ne faut pas confondre ne pas pouvoir et ne pas vouloir apprendre. Les personnes d'un certain âge s'appuient sur leur vécu et peuvent mieux jauger les situations complexes. Cette intelligence dite cristalline est à l'origine de leur sagesse. C'est pourquoi elles apprennent mieux les choses utiles que les jeunes, parce qu'elles peuvent s'appuyer sur leur expérience et leurs acquis. En revanche, les jeunes sont particulièrement rapides et intellectuellement mobiles. L'intelligence fluide désigne la capacité de résoudre de nouveaux problèmes et de prendre rapidement ses repères dans des situations nouvelles. Elle est l'apanage des jeunes. Avec l'âge, elle diminue, mais elle peut être entraînée et préservée.

### Défis pour les employeurs

Les travailleurs de cinquante ans et plus ont des conceptions et des attentes qui diffèrent de celles des jeunes. Ces derniers recherchent avant tout des employeurs attractifs. Ils veulent avoir du plaisir à travailler, avancer avec leur époque tout en se positionnant sur le plan professionnel et en construisant quelque chose. Ce sont des *digital natives*, nés après 1980, à l'ère du numérique. Ils ont à l'égard du poste de travail, des procédures et des tâches des exigences différentes de celles des *digital immigrants*, pour qui l'utilisation des nouvelles technologies nécessite une certaine familiarisation. Les attentes des jeunes envers un nouvel emploi attractif représentent un grand défi pour de nombreux supérieurs hiérarchiques et propriétaires d'entreprises plus âgés. Pour leur part, les plus âgés ne réfléchissent pratiquement plus à leur progression et à leur carrière,



Ulrika Tromlitz ist MSc Arch. CTH/SIA und verfügt über einen MBA der Universität St. Gallen. Sie ist Mitinhaberin der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2004 selbständig als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* und bei der *Göhner Merkur Gruppe*. Daneben leitet sie Kurse beim SIA, unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est MSc Arch. CTH/SIA et est titulaire d'un MBA de l'Université de Saint-Gall. Elle est copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi Sàrl* et travaille depuis 2004 en indépendante comme conseillère de bureaux d'architectes et d'ingénieurs en matière de direction, de gestion de projets et de développement organisationnel. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises du secteur de la planification. Auparavant, elle a occupé des postes dirigeants dans des entreprises de renom telles que *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* ou *Göhner Merkur*. Parallèlement, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans diverses hautes écoles spécialisées.

*In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.*

*Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.*

logien erst vertraut machen mussten. Die Erwartungen der Jüngeren an einen attraktiven Arbeitsplatz stellt für viele ältere Vorgesetzte und Firmeninhaber eine grosse Herausforderung dar. Die Älteren hingegen setzen sich weniger oder kaum noch mit Aufbau und Karriere auseinander. Der Sinn des Tuns ist wichtiger. Durch ihre lange Berufserfahrung und Fertigkeit im Umgang mit Menschen haben sie Disziplin und Bereitschaft zur Verantwortung, soziale Kompetenz und langjährig gepflegte Netzwerke entwickelt. Hier liegt die Herausforderung vor allem für jüngere Vorgesetzte und Inhaber darin, Motivation und Sinngebung aufrechtzuerhalten.

### **Teamzusammensetzungen**

Im Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend ein Trend zur Projekt- und Teamarbeit, vor allem bei der Lösung komplexer Aufgaben und langfristiger Projekte. Zwei Merkmale, die auf viele unserer Planungs- und Bauprojekte zutreffen. Erfolg oder Misserfolg sind von der Effektivität des Teams abhängig. Das heisst, der Mix, die Zusammensetzung, muss stimmen. Die Auswirkungen der Teamzusammensetzungen wurde bereits von Belbin in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts untersucht. Seine Ergebnisse zeigen, dass Teams dann effektiv arbeiten, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen. Entsprechend geht der Diversity-Ansatz im Personalwesen davon aus, dass Teams aus unterschiedlichen Persönlichkeiten, Kulturen und Altersklassen besonders erfolgreich sind. Neue projektbezogene Zusammenarbeitsformen führen zu höherer Vielfalt und Flexibilität der Auftragsformen und Anstellungsverhältnisse.

### **Generationenmanagement und Diversity**

Ein ganzheitliches Generationenmanagement mit einem Diversity-Ansatz in die Unternehmensstrategie einzubinden, bringt allen Vorteile. Dem Unternehmen beschert es eine attraktive Marktpositionierung und sichert damit den Unternehmenserfolg. Die Kunden können ganzheitlich und individuell betreut werden, und die Mitarbeiter profitieren, indem Jung und Alt voneinander lernen können. Die Herausforderung liegt darin, eine entsprechende Kultur zu schaffen, die von den Mitarbeitenden gelebt und von den Kunden erlebt wird. Es geht darum, den richtigen Mix zu finden, die entsprechende Beziehungskultur zu leben und die Freude am lebenslangen Lernen zu fördern. ■

mais insistent plutôt sur le sens de leur action. En raison de leur longue expérience professionnelle et de leur aptitude à gérer les relations humaines, ils ont la discipline et la volonté permettant d'assumer des responsabilités, et possèdent des compétences sociales et des réseaux entretenus au fil des années. Pour les supérieurs hiérarchiques et les propriétaires plus jeunes, le défi consiste avant tout à maintenir leur motivation et à offrir un sens à leur travail.

### **Composition des équipes**

On voit de plus en plus se dessiner une tendance au travail par projet et en équipe, surtout pour des tâches complexes et des projets de longue durée, deux caractéristiques qui s'appliquent à bon nombre de nos projets d'études et de construction. Le succès ou l'échec dépendent de l'efficacité de l'équipe, c'est-à-dire de son dosage. Les effets de la composition des équipes ont été étudiés par Belbin dès les années 1970. Ses résultats montrent que les équipes travaillent efficacement lorsqu'elles se composent d'un grand nombre de personnalités et de types de rôles hétérogènes. En conséquence, l'approche de la diversité dans le domaine du personnel s'appuie sur l'hypothèse que les équipes composées de personnalités, de cultures et de tranches d'âge différentes sont particulièrement aptes à réussir. De nouvelles formes de collaboration axées sur des projets entraînent une plus grande polyvalence et une flexibilité des formes de mandats et de travail.

### **Gestion des générations et diversité**

Une stratégie d'entreprise axée sur la gestion globale des générations et assortie d'une approche de diversité est avantageuse pour tous. Elle apporte à l'entreprise un positionnement attrayant sur le marché et en garantit ainsi le succès. Elle permet de desservir les clients de manière individuelle et exhaustive et aux employés de profiter des enrichissements mutuels de la coexistence entre jeunes et vieux. Le défi consiste à créer une culture adéquate, vécue par les collaborateurs et ressentie par les clients. Il s'agit de trouver le bon dosage, de concrétiser la culture relationnelle voulue et de stimuler le plaisir de l'apprentissage tout au long de la vie. ■